

التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية  
الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس  
Professional Development and its Relationship to the  
Functional Adaptation of Government School Teachers in  
Amman, from the Viewpoint of School Principals

إعداد:

وفاء إبراهيم العموش

إشراف:

الدكتور: خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## تفويض

أنا وفاء إبراهيم العموش، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعينة بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: وفاء إبراهيم العموش

التاريخ: 2020 /6/15

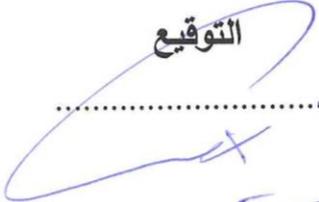
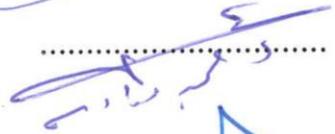
التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس" واجتازت

بتاريخ 2020/6/15.

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة مؤتة	مشرفاً	د. خالد أحمد الصرايرة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً ورئيساً	د. امجد محمود درادكة
	جامعة مؤتة	عضواً خارجياً	أ.د باسم علي حوامدة

## شكر وتقدير

بعد الانتهاء من إعداد هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور (خالد احمد الصرايرة)، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، حيث قدم لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعدادها فله مني كل الشكر والتقدير.

والشكر الخالص للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم مناقشة رسالتي، كما يشرفني أيضاً الثناء على أساتذتي بجامعة الشرق الأوسط، وعلى جميع العاملين فيها لما قدموه من جهد وإرشاد، جزأهم الله جميعاً كل خير ووفقهم وسدد خطاهم.

الباحثة: وفاء إبراهيم العموش

## الإهداء

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

اهدي هذا الجهد المتواضع إلى....

إلى منارة العلم والأمام المصطفى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صل الله عليه وسلم...

إلى روح والدي الطاهرة جزاه الله خيراً وأثابه عن كل حرف تعلمته ونجاح حققته في حياتي...

إلى روح والدي الطاهرة التي حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها...

إلى زوجي الغالي سندي ودعمي في هذه الحياة...

إلى أولادي وبناتي حفظهم الله ورعاهم ووقفهم في حياتهم وجعلهم من الصالحين...

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني...

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تتير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا

الكرام...

الباحثة: وفاء إبراهيم العموش

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
ي.....	قائمة الملحقات
ك.....	الملخص باللغة العربية
ل.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول :خلفية الدراسة وأهميتها

2.....	المقدمة
8.....	مشكلة الدراسة
11.....	هدف الدراسة وأسئلتها:
11.....	أهمية الدراسة:
12.....	حدود الدراسة:
13.....	محددات الدراسة
13.....	مصطلحات الدراسة

### الفصل الثاني :الأدب النظري والدراسات السابقة

15.....	أولاً: الأدب النظري
40.....	ثانياً: الدراسات السابقة:
51.....	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

54	.....	منهجية الدراسة
54	.....	مجتمع الدراسة
54	.....	عينة الدراسة
55	.....	أداة الدراسة
62	.....	متغيرات الدراسة
62	.....	المعالجة الإحصائية
63	.....	إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع :نتائج الدراسة

65	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
73	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
75	.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

### الفصل الخامس :مناقشة النتائج والتوصيات

78	.....	مناقشة نتائج السؤال الأول
82	.....	مناقشة نتائج السؤال الثاني
84	.....	مناقشة نتائج السؤال الثالث
85	.....	التوصيات والمقترحات
87	.....	قائمة المراجع
99	.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	التسلسل
56	توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس التنمية المهنية	1
57	معاملات الارتباط بين فقرات التنمية المهنية والدرجة الكلية لمحورها	2
58	معامل ثبات مجالات التنمية المهنية بطريقة الاختبار وإعادة لاختبار (test-retest)	3
58	معامل ثبات مجالات التنمية المهنية بطريقة (Cronbach's Alpha)	4
60	معاملات الارتباط بين فقرات التكيف الوظيفي والدرجة الكلية لمحورها	5
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية نحو التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان	6
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية إدارة العملية التعليمية)	7
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية المناهج وطرق التدريس)	8
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم)	9
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية الإشراف والتدريب)	10
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (التكيف الوظيفي للمعلمين)	11
74	معاملات الارتباط بين واقع التنمية المهنية لدى المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم	12

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل	التسلسل
35	ديناميكية حدوث التكيف الوظيفي	1

## قائمة الملحقات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
100	الاستبانة في صورتها الأولية	1
106	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة	2
107	الاستبانة في صورتها النهائية	3

## التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد

وفاء إبراهيم العموش

إشراف

الدكتور: خالد أحمد الصرايرة

### الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين التنمية المهنية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان والتكيف الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (196) مديراً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج أن واقع التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت جميع مجالات التنمية المهنية بدرجة مرتفعة من التقدير، وتبين أن مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس جاء مرتفعاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة على واقع التنمية المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم. وفي ضوء النتائج فقد أوصت الدراسة بتعزيز درجة ممارسة تطبيق مجالات التنمية المهنية بمشاركة المعلمين في التخطيط لبرامج التنمية المهنية. وتشجيع روح التعاون بين المعلمين والاهتمام بمقترحاتهم والأفكار المقدمة من قبلهم. وتعزيز مستويات الثقة لدى المعلمين بما يتعلق بالأمان الوظيفي ودعم الكفاءات وتوفير فرص التطور والترقية بشفافية. والعمل على زيادة وعي المعلمين بأهمية دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية وتشجيعهم للالتحاق بالبرامج والدورات والورش التدريبية في صلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، المدارس الحكومية، التنمية المهنية، التكيف الوظيفي، المعلمون، الأردن.

# **Professional Development and its Relationship to the Functional Adaptation of Government School Teachers in Amman, from the Viewpoint of School Principals**

**Prepared by: Wafa'a Ibrahim Al-omoush**

**Supervised  
Dr. Khaled Ahmad Al-Sarairah**

## **Abstract**

The study aimed to Investigating the relationship between the professional development and functional adaptation of the government secondary school teacher in the capital Amman from the viewpoint of school principals. The study used the descriptive correlative approach research method which was appropriate for the purpose of study. The study variables were measured through a questionnaire distributed using the Simple Random sampling method. The target population consist (196) manager in the government secondary school in Amman.

The results of study showed that the reality of professional development for teachers in government secondary schools in the capital city of Amman from the point of view of school manager comes with a high degree of appreciation, and all areas of professional development came with a high degree of appreciation, and it was found that the level of career adaptation of teachers in government secondary schools in the capital city of Amman from the point of view School manager were high, the results of which reached a positive and statistically significant relationship between the averages of a respondent's sample response to the reality of professional development among teachers in government secondary schools in the capital city of Amman and the level of their functional adaptation. Finally the study recommended several recommendations, including how necessary to enhancing the degree of practice in the application of professional development areas with the participation of teachers in planning professional development programs and encourage the spirit of cooperation between teachers and pay attention to their proposals and ideas submitted by them and Promote teachers' confidence levels in terms of job security, support competencies, and provide opportunities for development and promotion in a transparent manner. The study recommended also to increase the awareness of teachers of the importance of integrating information and communication technology with the educational process and encouraging them to join programs, courses and training workshops at the heart of information and communications technology and Internet

**Keywords: School Manager, Government Schools, Functional Development, Professional Adaptation, Teachers, Jordan**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تعد عملية تطوير مجالي التعليم والتعلم ورفع مستوى العملية التعليمية، إحدى الركائز الأساسية التي تعمل على تقدم المجتمعات وتطورها، ولكي يتم تطوير وتنمية المجتمعات لابد من تطوير العملية التعليمية، وذلك من خلال الاهتمام بكافة مكوناتها بما في ذلك المعلم، وطريقة التدريس والمادة الدراسية، والطلبة أنفسهم، وأحد أوجه الاهتمام بالطلبة هو التعرف إلى الطرائق التي يتبعها المعلمون عند تقديم المعارف والمعلومات والمهارات لهم، بحيث تتناسب مع مقدراتهم وميولهم وتلبي احتياجاتهم وتزاعي الفروق الفردية بينهم.

واتسعت وتغيرت وظيفة المدرسة في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب الطلبة وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبحت الإدارة المدرسية محور العمل فيها يدور حول الطلبة وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعدهم على توجيه نموهم العقلي والبدني والروحي وإعدادهم لتولي مسؤولياتهم في حياتهم الحاضرة والمستقبلية بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية. وكان نتيجة تطور مفهوم الإدارة المدرسية زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع (عطوي، 2015: 19).

وتهدف العملية التعليمية إلى إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك المتعلمين وإكسابهم المعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم المرغوبة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يتوجب على المعلم المعرفة

الواسعة باستراتيجيات التدريس وطرائقه وأساليبه، وامتلاكه المقدرة على استثمارها وتوظيفها بكيفية مقصودة من المعلم الذي يعمل كوسيط في إطار موقف تربوي تعليمي، مما يساعده على جعل العملية التعليمية عملية ممتعة وشيقة ومناسبة لمقدرات الطلبة ووثيقة الصلة بحياتهم وحاجاتهم وميولهم ورغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية (الحيلة، 2014: 69).

إن العملية التعليمية الجيدة هي التي تسعى دائماً وأبداً إلى تطوير طرق خزن الخبرات المتعلمة، وترتيبها وتنظيمها في ذاكرة المتعلم، بهدف استرجاعها في الوقت الملائم، والاستفادة منها في الحياة العملية، وهذا ما تسعى له العملية التعليمية من تخريج طلبة ذو معلومات غزيرة، ومعارف غنية، يمتازون بذاكرة منظمة، وأفكار مترابطة، ولديهم المهارات العلمية المختلفة، لتوظيفها في خدمة أنفسهم، وخدمة المجتمع الذي يحيط بهم (دروزة، 2015: 89).

إن التغييرات والتحديثات التي أدخلت على المعرفة قادت إلى تغيير جوهرى في دور المعلم من مجرد مصدر للمعلومة فهو ناقل وملقن لها كما انه مصمم ومقوم وموجه للعملية التعليمية، وهذا التغيير لا بد من أن يعيه المعلمون في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية، التي أحدثت تغييرات في العملية التعليمية أدت إلى إدخال مصطلحات واتجاهات ونظريات حديثة مستخدمة، عملت من شأنها إلى تغيير الدور الروتيني للمتعلم من متلقٍ للمعرفة إلى باحث ومكتشف عنها (العدوان والحوامدة، 2017: 47).

إن هذه التغييرات والتطورات الهائلة في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي أحدثت فجوة كبيرة بين احتياجات الطلبة التعليمية التعلمية، وبين مقدرة معلمهم على مواكبة التغييرات السريعة، إذ تزداد الحاجة إلى استخدام أساليب ووسائل واستراتيجيات تسعى إلى مساعدة الطلبة على التفكير والبحث والاهتمام بالتعلم واكتساب مهارات جديدة، وهذا يتطلب تغيير في أدوار المعلم بحيث تتسم بالمرونة

وفق ما تضيفه مستحدثات العلم, ممّا ينتج تغير في طرائق واستراتيجيات تدريس المواد الدراسية، وأساليب تعامل المتعلم معها حتى يتم نجاح الموقف التعليمي وتحقيق الأهداف التربوية (اشتيوه وعليان، 2014: 116).

إن جودة إعداد المعلم من معرفة بنظريات التعلم وطرائقه الحديثة، وما يتمتع به من مقدرات ومؤهلات واستعدادات وكفاءات، ورغبة في التعلم هو الذي يستطيع بها أن يساعد الطالب على تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية بنجاح وبسر، فالمعلم الجيد شديد الاهتمام بالطلبة وبالمادة التي يدرسها لهم، ويكون بمثابة محفز للطلبة للبحث والاستكشاف ولكي يتحقق ما سبق لابد من إعداد المعلم وتنميته مهنيًا (حرز الله، 2016: 12).

ويعد قيام المعلم بتوفير مصادر تعلم متنوعة وتصميمه لأنشطة تعليمية، تستجيب للفروق الفردية بين الطلبة، تضمن له المشاركة الفاعلة لكل طالب في الغرفة الصفية، فيشعر كل متعلم بأنه ذكي وفرد فاعل يشارك في صنع المعرفة، ويكتسبها بالطريقة التي تخاطب ذكائه ومقدراته، لذلك يتوجب على المعلم القيام بعرض المحتوى التعليمي بطرائق تخاطب جميع ذكاءات الطلبة وتراعي الفروق الفردية بينهم (قطامي، 2015: 326).

وبما أن أحد الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية، بما يتفاعل معه المتعلم ويكتسب عن طريق هذا التفاعل الخبرات والمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم، أن المعلم الجيد في المناهج المختلفة يمكن أن يحدث أثراً طيباً في طلبته، فعن طريق الاتصال والتواصل بالمعلم يتعلم الطلبة كيف يفكرون، وكيف يستفيدون مما تعلموه في سلوكهم، ومهما تطورت تكنولوجيا التربية، فلن يأتي اليوم الذي يجدون فيه شيئاً يعوض تماماً عن وجود المعلم (العدوان والحوامة، 2017: 70).

ويشهد العالم منذ مطلع هذا القرن نقلة حضارية هائلة شملت كل أوجه الحياة ومجالاتها، إذ أنه في كل يوم يظهر على مسرح الحياة معطيات جديدة تحتاج إلى خبرات جديدة وفكر جديد ومهارات جديدة للتعامل معها بنجاح، وهذه التحولات قد ألفت بظلالها على بنية النظام التربوي، ومن ثم فإن الحاجة إلى تربية غير تقليدية، وعليه فإن إعداد الإنسان المقدر على التصدي لكل هذه التحولات والتغيرات يتطلب إعادة النظر في النظم التعليمية مفهوماً ومحتوى وأسلوباً، وذلك على أسس جديدة قائمة على استراتيجيات علمية فعالة تستوعب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (رضا والكيلاني، 2017: 125).

وحتى يتمكن التعليم فعلاً من تلبية متطلبات العصر، فإنه ينبغي تخريج نوعية من المتعلمين المقدرين على تنمية أنفسهم باستمرار، ولا يتم ذلك إلا بتوفير المناخ التعليمي المناسب وتوفير المعلمين المؤهلين، وهذا ما تسعى إليه الدول المتقدمة، وتعد التنمية المهنية للمعلم من أساسيات تحسين التعليم، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء التدريسي للمعلم، وتطوير تعلم الطلبة للمهارات اللازمة لهم، مما يؤدي إلى تحقيق مجتمع التعلم، والتنمية المهنية هي المفتاح الأساس لاكتساب المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية، أم باستخدام أساليب التعلم الذاتي، ولقد ساعدت الطفرة الهائلة في نظم المعلومات والالكترونيات والحاسبات وأساليب الاتصالات إلى ظهور أساليب جديدة في مجال التربية والتعليم، وظهر الكثير من الاتجاهات التربوية الحديثة في مجال إعداد المعلم وتدريبه مهنيًا كنتيجة مباشرة لتفاعل مؤسسات إعداد وتدريب المعلم مع المتغيرات المعاصرة (اشتويه وعليان، 2014: 113).

ويمثل التدريب الالكتروني أحد أشكال مواكبة المستجدات التكنولوجية والتقنية الراهنة وخصوصاً خلال الجائحة التي تمر بها البلدان (كورونا - Covid19) فيما يرتبط بعملية التدريب، وتبرز الحاجة

إلى منصات التدريب الإلكتروني الجديدة المدعمة بإدارة المعرفة والاتصالات عبر الإنترنت لتمكين المعلمين من الوصول من مواقع بعيدة باستخدام الوسائط المتعددة، لتمكين المعلمين من الحصول على ما يحتاجونه من مواد المحتوى التدريبي كتسجيل ما يحتاجوه من محاضرات وتخزينها على شكل ملفات فيديو ورفعها إلكترونياً مما يسهل من استيعاب مضمون المحاضرة، وعرض جميع ملفات الصوت والفيديو التعليمية بسرعة كبيرة وإتاحة إمكانية التحكم في جميع الأجهزة.

(Valentina, Nelly, 2014: 35)

إن أهمية التنمية المهنية تظهر من خلال مساعدة المعلم الوصول إلى الأهداف التعليمية بكل سهولة ويسر، ويتطلب ذلك تحقيق التكيف المهني والوظيفي لديه. ويظهر ذلك من خلال مقدرة المعلم على التكيف السليم والتوائم مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية والتوافق مع نفسه، وينظر للتكيف على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي استخدمه علماء النفس الاجتماعيون ويقصدون به العملية التي يدخل بها الفرد في علاقة متناسقة وصحية مع بيئته وتكوين السلوك التوافقي أو التكيفي

(القاسم، 2019: 79).

إن الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار نظراً لأن المعلم لا يمكن أن يعيش مدى حياته بمجموعة محددة من المعارف والمهارات، فضغط الحاجات الداخلية والتقدم المعرفي الهائل الذي يمتاز به العصر الحالي، هذا الأمر يتطلب ضرورة أن يحافظ المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والاتجاهات الحديثة في طرائق التعليم وتقنياته، وبهذا يكون التعليم بالنسبة للمعلم عملية نمو مستمرة ومتواصلة، فالمعلم المبدع هو طالب علم طوال حياته في مجتمع دائم التعلم والتطور وفي ظل التكنولوجيا والمعلومات، وليس المعلم الذي يقتصر في حياته على المعارف والمهارات التي اكتسبها في مؤسسات الإعداد، ونظراً لصعوبة إعداد المعلم الصالح لكل زمان ومكان، في ظل ثورة التكنولوجيا

والمعلومات أصبح التخطيط التربوي أكثر ضرورة من أجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم، والتي تتضمن تزويد المعلم بمواد التجدد في مجالات العملية التربوية، وبالمستجدات في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم وتدريبه عليها، واستيعاب كل ما هو جديد في النمو المهني من تطورات تربوية وعلمية، وبالتالي رفع أداء المعلمين وإنتاجيتهم من خلال تطوير كفاياتهم التعليمية بجانبها المعرفي والسلوكي (الأدائي) ويتطلب عملية النمو المهني جهداً كبيراً ووقتاً كافياً ومساعدة مستمرة (حمدان، 2018: 46).

يمكن القول بأن التنمية المهنية تحظى بأهمية كبرى في تاريخ التربية فكل اقتراح للإصلاح التعليمي وكل خطة للتحسين المدرسي تؤكد الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع وأسباب هذا التأكيد واضحة ترجع إلى نمو قاعدة المعرفة واتساعها وكلما اتسعت هذه القاعدة أصبح هناك حاجة إلى أنواع جديدة من الخبرات على كافة المستويات بالإضافة إلى ضرورة مواكبة كل العاملين بالمدرسة لمتغيرات العصر الذي يعيشون فيه والعمل على تنمية مهاراتهم العملية والفنية.

وتظهر التنمية المهنية بأنها عملية مستمرة على مدى سنوات الخدمة تعنى بتنوع الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن العاملين من تحسين كفاءتهم المهنية في التدريس كأعضاء في محيط المهنة ويضطلعوا بالأدوار المتغيرة المترتبة على التغيير في السياق التعليمي والتربوي، هذه الخبرات تشمل النمو والتنمية المعرفية ومهارات البحث والتحليل ومهارات الإدارة والقيادة وحل المشكلات وتزداد ملامح مدخل التنمية المهنية ومزاياه وضوحاً من خلال مقارنته ببرامج التدريب التقليدية القائمة حالياً لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة (عايش، 2019: 99).

وترتبط التنمية المهنية بالمتغيرات التربوية المختلفة والتي يظهر أحدهما بالتكيف المهني للمعلمين باعتبارهم الركن الأساسي في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، كما ويظهر التكيف المهني من خلال مقدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود ما ينتظم مع شخصيته من إمكانيات عقلية

ومعرفية، مزاجية، جسمية، اجتماعية، ومقدرات وميول واستعدادات مهنية، ومن ثم فإن وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع تلك الإمكانيات ظهرت عليه علامات الشعور بالرضا واستمتع بحياته، ويعمله، وأسرته، وأصدقائه، وشعر بالطمأنينة والسعادة، وهكذا وجد أن التوافق يبدو في مقدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً (عبد الله، 2015: 56).

ويمثل التكيف التفاعل الذي يحدث بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها، فهي عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم وينبغي أن يكون في الحسبان أن مقدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل، إنما تعني أن يتكيف للآلة ولروتين العمل ولزملائه ولمزاج رئيسه، وللظروف الفيزيائية التي تحيط به، وأن يدرك أن رغبته الصادقة في العمل ومقدرته على أدائه أداءً مرضياً، ليست في ذاتها ضماناً لقبوله من زملائه، وترقيته من رئيسه (سليمان، ووهب، 2012، 130).

أن تعزيز التكيف الوظيفي بين أفراد المؤسسة يتطلب إدارة تحمل استراتيجيات كفه وفعالة مصممة لتعزيز التوجهات والسلوكيات المناسبة للأفراد والتي بدورها تزيد من فعالية المؤسسة والقيام بعمليات التدريب والتمكين وتطوير القدرات والمهارات للعاملين بما ينعكس على الأداء الكلي للتنظيم (Gun & Salameh, 2009, 117).

### مشكلة الدراسة

إن عملية إعداد المعلم وتنميته مهنيًا لم تعد مسألة ثانوية، ولكنها عملية مهمة تملئها تطورات الحياة، وبخاصة خلال هذا العصر الذي يشهد الكثير من التحديات والتحويلات المهمة، وذلك من أجل الارتقاء بمهنة التعليم ونوعية المعلمين، ولقد ترتبت على التغيرات الحديثة التي باتت تجتاح العالم في السنوات الأخيرة أن أخذت الدول جميعها في إعادة النظر في نظمها التعليمية بشكل عام، ونظام إعداد

وتدريب المعلم بشكل خاص، وذلك من خلال برامج تزودهم بالمعارف التربوية التعليمية، وإكسابهم المهارات المهنية، وذلك استجابة للعديد من العوامل التي من أبرزها الوعي بالتغيرات الحادثة والتكيف معها كما أظهرت دراسة (حداد (2019)، ودراسة الشمري(2019)، ودراسة كينييتا, Kenyatta (2015))، وذلك دعماً لمكانة هذه المهنة وتمكيناً للمعلم من القيام برسالته الحقيقية في المجتمع وفقاً للمتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في المجتمع.

وبرامج التنمية المهنية ينبغي أن تستند على قاعدتين هامتين وهما مهنية العمل وثقافة العاملين وذلك بهدف تحسين أداء المدرسة ومهنية العمل لابد أن تكون لها تأثير واضح على ثقافة العاملين داخل المدارس وكذلك تتأثر مهنة العمل بثقافة العاملين داخل المدارس فالحاجة إلى برامج التنمية المهنية للأفراد العاملين داخل المدرسة أصبحت أمراً ضرورياً وذلك لضعف برامج التدريب وعدم كفاءتها في إكساب الأفراد المهارات اللازمة التي تساعد على تحسين أداء المدرسة وكذلك فشلها في إشباع حاجاتهم واعتمادها على موضوعات تم اختيارها من قديم الزمن ولم تساير تطورات العصر، وتعمل التنمية المهنية على تدعيم سلوك العاملين داخل المدرسة من خلال تعميق المحتوى المهني لهم وتنمية مهاراتهم حتى يصبحوا قادرين على القيام بالمسؤوليات الواقعة على عاتقهم وذلك يتطلب وقتاً كبيراً لتنمية وتحسين وسائل وطرائق تدريبهم بما يتماشى مع الموقف التدريبي (شرف، 2014: 22).

إن اهتمام المؤسسة بالجوانب الأساسية المساندة للتكيف الوظيفي مثل توفير الحوافز المادية والمعنوية ومراعاة الظروف الأسرية للعاملين وإيجاد نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الاجتماعية والأسرية للأفراد والاهتمام بجوانب التطوير الوظيفي والترقية وتنمية مهارات العاملين وتدريبهم يولد الأثر الكبير في عملية الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المهارات، ويخفف من الدوران

الوظيفي في المؤسسة, ويرفع من نسبة الالتزام وعدم تكرار عمليات التغيب عن العمل وتزيد من نسبة رضا العاملين (Mathis, Robert, Jackson, Valentine, & Sean, 2014, 78).

والأردن في أشد الحاجة إلى وجود معلمين مقتدرين علي إحداث التنمية البشرية والنهوض بالمجتمع، لذلك يتطلب الأمر مراجعة واقع إعداد وتدريب المعلم في ضوء مدى مناسبة هذا الواقع، لتحقيق التكيف الفاعل والهادف لهم، من أجل الارتقاء بمهنة التعليم، تأسيساً لما دعى إليه جلالة الملك عبد الله الثاني حول أهمية دور المعلمين في تنشئة الأجيال والارتقاء بمستوى عقل الإنسان وتفكيره وتنمية مقدراته، وإطلاق طاقاته الخلاقة المبدعة، وإعداده وتأهيله ليكون عنصراً فعالاً في بناء مجتمعه قادراً على مواجهة التحديات ومواكبة روح هذا العصر الذي يتميز بالتحديث والتطور المستمر (الموقع الرسمي لجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين <https://kingabdullah.jo>).

وفي 2020/3/18 ترأس جلالة الملك اجتماعاً عبر تقنية الاتصال المرئي لمتابعة إجراءات "التعلم عن بعد" لطبلة المدارس مؤكداً على ضرورة تسهيل جميع الإجراءات معتبراً جلالته أن حق الطلبة في التعلم مسؤولية الجميع، وأن آلية التعلم عن بعد يجب أن تطبق وفق أفضل المعايير، لافتاً جلالته إلى أهمية مواصلة العمل على تطويرها وتقييمها بشكل متواصل لضمان استمرار العملية التعليمية (الموقع الرسمي لجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين <https://kingabdullah.jo>).

وتأسيساً على ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس.

## هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى تقصي درجة التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس وعلاقتها بمستوى التكيف الوظيفي للمعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما واقع التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟

**السؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة أفراد العينة على واقع التنمية المهنية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم؟

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع مهم من المواضيع المختصة بالتربية والتعليم وهو التطور المهني والتنمية المهنية للمعلمين، كما أنها تهتم بجانب مهم من جوانب الإدارة التربوية وهو التكيف الوظيفي، وبالتالي فهي تشكل مساهمة مهمة من أجل تحديد مستوى التنمية المهنية والتكيف الوظيفي.

وتتركز أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على جانبيين أساسيين:

- **الأهمية النظرية:** تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، والبحث فيه لما له من أهمية بالغة على الفرد والمجتمع ككل، فهذه الدراسة يمكن أن تفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية لزيادة الاهتمام بها وتعزيزها، فهي تعمل على تزويد المكتبات العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بمادة واضحة حول التنمية المهنية، والتكيف الوظيفي.

- **الأهمية التطبيقية:** تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء المديرين نتائج عن واقع التنمية المهنية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بالتكيف الوظيفي مما يتيح لوزارة التربية والتعليم البحث عن أفضل الطرق لتنمية قدرات المعلمين وتعزيزهم، إذ يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كلا من (وزارة التربية والتعليم، والمعلمين، والباحثين، وكذلك مديري المدارس)

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

- حدود مكانية: المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان-الأردن.
- حدود بشرية: مديرو المدارس الثانوية الحكومية.
- حدود زمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020/2019.
- حدود موضوعية: واقع التنمية المهنية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بالتكيف الوظيفي.

## محددات الدراسة

وتمثلت محددات الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة، وثباتها، وموضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة، ودرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

## مصطلحات الدراسة

لأغراض الدراسة تم تحديد مصطلحات الدراسة الإجرائية والمفاهيمية، وتعرف كما يأتي.

- **التنمية المهنية:** هي عملية منظمة مدروسة لبناء مهارات تربوية وإدارية وشخصية جديدة، تلزم المعلمين لقيامهم الفعال بالمسؤوليات اليومية، أو ترميم ما يتوافر لديهم منها بتجديدها أو إنمائها، أو سد العجز فيها لتحقيق غرض أسمى وهو تحسين فعالية المعلمين وبالتالي زيادة التحصيل الكمي والنوعي للمعلمين (حداد، 2019: 55). وتعرف إجرائياً: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجابة مديري المدارس على مقياس التنمية المهنية الذي تم تطويره خصيصاً لهذه الدراسة.

- **وتعرف الباحثة التنمية المهنية:** على أنها العملية المستمرة لإعداد المعلمين حتى يصلوا إلى أفضل الخبرات التعليمية التعلمية التي تساعدهم على إتمام عملهم بكل سهولة ويسر.

- **التكيف الوظيفي:** هي الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته، فيصبح الفرد مهتماً بوظيفته، ومتكاملاً معها، من خلال طموحه الوظيفي، وتحقيق الرضا التام عنها (سعيد، 2018: 15). ويعرف إجرائياً: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال استجابة مديري المدارس على مقياس التكيف الوظيفي الذي تم تطويره خصيصاً لهذه الدراسة. وتعرف الباحثة التكيف الوظيفي: على أنه عملية تقبل البيئة الوظيفية للمعلم وارتباطه بها وإخلاصه لها.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وتم تقسيمه إلى قسمين: الأول الأدب النظري، والثاني تناول الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة والتعقيب عليها وكما هو مبين تالياً:

#### أولاً: الأدب النظري

تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين الأول تناول التنمية المهنية والثاني تناول التكيف الوظيفي كما يأتي:

#### المحور الأول: التنمية المهنية.

تعد التنمية المهنية من الاستراتيجيات المهمة التي لا بد من الاهتمام بها من أجل الوصول إلى تحقيق الغايات التربوية التي تسعى العملية التعليمية التعلمية لتحقيقها في ظل التقدم العلمي والتقني (Aboudahr, 2018). وارتبط مصطلح التنمية في البداية بالتقدم والتخطيط والإنتاج، ليصبح فيما بعد ذو أبعاد مادية ومعنوية. ولكن التنمية بالمفهوم العام هي تحسين ظروف المواطنين وتغيير مستوى معيشتهم عن طريق تحسين دخلهم الفردي والرفع من شروط الرعاية الصحية وتقديم أحسن منتج في مجال التربية والتعليم والتنقيف عبر تكثيف برامج العمل ذات الطابع البشري والإنساني والأهلي، وإعداد مشاريع تنموية واستثمارات من أجل خدمة هؤلاء المواطنين والأجيال اللاحقة ضمن ما يسمى بالتنمية المستدامة أو الطويلة الأمد (Marsha & Carol, 2013: 55).

وتسهم التنمية المهنية بتطوير المعلمين وتحديد مسارات العمل الواجب إتباعها لتحسين الأداء، وبلوغ أهداف التنمية المهنية والتي قد تسهم بتمكين المعلمين ومواكبة التغيرات في البيئة المحيطة،

مع تسليط الضوء على مواطن القوة لدى المعلم والتعرف إلى مجالات التحسين، بحيث تترجم مواطن القوة إلى تطوير ونقاط الضعف إلى فرص تحسين. وتبرز هنا مسؤولية المديرين في ترجمة هذا التطوير إلى برامج لتوجيه وتدريب المعلمين وممارسة دور الموجه، فالتوجيه الفعال يسهم في رفع مستويات الأداء وتنمية الأخطاء على المدى القصير، ويؤدي مديرو المدارس دور المستشارين في أثناء التوجيه من خلال النصح وتقديم المشورة للمعلمين في ميدان المسيرة التعليمية (عبد الله، 2019: 221).

### مفهوم التنمية المهنية:

تعريف التنمية لغوياً: وردت كلمة التنمية في معجم لسان العرب لابن منظور وهي مشتقة من النماء وهي الزيادة والانتشار، فيقال نما نمياً ونمياً ونماء بمعنى زاد وكثر (ابن منظور، 1993: 4551). ويختلف مفهوم التنمية الاصطلاحي من مجال إلى آخر، فيتخذ دلالة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو بيولوجية أو نفسية. ومن هنا أصبح مفهوم التنمية مفهوماً معقداً ومتشابكاً يصعب تعريفه وتحديده بدقة.

ويشار إلى إن التنمية المهنية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة، وتستمر طالما كان المعلم قائماً بالعمل للحفاظ على سلامة المسار المهني، وعملية التنمية المهنية هدفها إعداد العنصر البشري إعداداً يفي باحتياجات الوظيفة على الوجه الأكمل وتحقيق أهدافها بمستوى الأداء المطلوب وزيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأداء، أي تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة للمدرسة (Torrington, Tailors, Hall, & Atkinson, 2017: 274).

ويرى زكريا (2016: 14) أن التنمية المهنية من حيث المحور والهدف عبارة عن "عملية منظمة محورها الفرد في مجمله، وتهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها والمجتمع بأكمله".

ويعتقد مصطفى (2016: 53) أن مفهوم التنمية المهنية يستند إلى أفكار أساسية من أهمها أنها: "عملية تفكير قائم على المبادرة والسبق، وتؤكد التنمية الدائمة للمعلم، وتوسيع قواه الشخصية ومواهبه الإبداعية، وتركز على مقدراته، وعلاج الضعف الشخصي له، وأن التنمية المهنية هي تنمية ذاتية تحركها الدوافع والاتجاهات".

ويعرف جوسكي (Guskey, 2017: 16) التنمية بأنها "العمليات والأنشطة المصممة لتطوير معرفة ومهارات واتجاهات المعلمين والتي تؤدي إلى تحسين تعلم الطلبة".

وتعرف التنمية المهنية على أنها "عملية مستمرة على مدى سنوات الخدمة تعنى بتنوع الخبرات الفردية والجماعية التي تمكن العاملين من تحسين كفاءتهم المهنية في التدريس كأعضاء في محيط المهنة ويضطلعوا بالأدوار المتغيرة المترتبة على التغيير في السياق التعليمي والتربوي، هذه الخبرات تشمل النمو والتنمية المعرفية ومهارات البحث والتحليل ومهارات الإدارة والقيادة وحل المشكلات وتزداد ملامح مدخل التنمية المهنية ومزاياه وضوحاً من خلال مقارنته ببرامج التدريب التقليدية القائمة حالياً لمسايرة التغيرات العالمية المعاصرة" (Shirley, 2010).

وتعرف التنمية المهنية على أنها "الممارسات والبرامج والوسائل والأساليب التي تستخدم لمساعدة المعلمين في الحصول على المهارات والخبرات التربوية والنفسية اللازمة لتلبية احتياجاتهم والاحتياجات المؤسسية وترتبط بالتعلم الذاتي والرغبة في رفع مستوى الكفاءة وتنمية المقدرة على

القيام بمهام محددة للوفاء بالمتطلبات المهنية اللازم توافرها للمعلمين وهي عملية مكتملة لإعدادهم قبل الخدمة" (Moon, 2005: 83).

كما تعرف على أنها "عملية التعلم خلال فترة حياة الفرد من خلال أنشطة تعاونية يمارسها أطراف العملية التعليمية تهدف إلى تحسين إنجازهم في بلوغ مستويات تعلم محلية أو دولية ودعم ثقافة البيئة التعليمية التي تتميز بالتجريب وروح الفريق، والحفاظ على البيئة، واحترام وتدعيم طموحات المتعلمين" (Marsha & Carol, 2013: 76).

ويرى العمري (2014: 10) أنها "مجموعة من الجهود والأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي يحتاج إليها القيادات التربوية في مجال الاتصال والتدريب وتنظيم وإدارة الاجتماعات حتى يتمكنوا من تعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم واكتساب الخبرات الجديدة للارتقاء بمستوى الأداء وإثراء مجال المهنة".

ويمكن القول بأن هناك علاقة ايجابية بين امتلاك المعلم لعدد من الصفات الشخصية والوظيفية ومدى فاعلية العملية التعليمية إذ يمكن تصنيف هذه الخصائص إلى فئتين رئيسيتين: خصائص شخصية عامة، ومقدرات تنفيذية على هيئة واجبات وظيفية، ومن الأهمية التأكيد على أنه كلما استطاع المعلم تحصيل هذه الصفات ودمجها في شخصيته، كلما تمكن من امتلاك أساليب تعليمية مؤثرة وممارسة مقدره توجيهية في العملية التعليمية داخل الفصل وخارجه، ومن ثم إحداث أثر بالغ في شخصيات الطلبة، أما المعلم فإن سعيه لامتلاك هذه الصفات ومثابرتة لاكتسابها واحدة تلو الأخرى خلال إعدادة النظري والعملية داخل الكلية يعد مؤشراً إيجابياً كافياً على رغبته في صياغة شخصيته التعليمية وتطوير ذاتيته الإنسانية ومن ثم على العطاء والتأثير التعليمي الفعال

(Tesfaw, & Hofman, 2012: 13). فالمعلم في التربية المعاصرة الذي يستطيع أن يقوم بوظائفه

المتعددة ينبغي أن يتصف بعدة خصائص، وهي كالتالي:

- الجانب العقلي والمعرفي: لما كان الهدف الأسمى للتعليم هو زيادة الفاعلية العقلية للطلبة، ورفع مستوى كفاياتهم الاجتماعية، فإن المعلم يجب أن يكون لديه مقدرة عقلية تمكنه من معاونة طلبته على النمو العقلي، والسبيل إلى ذلك هو أن يتمتع المعلم بغزارة المادة العلمية، أي أن يعرف ما يعلمه أتم المعرفة، وأن يكون مستوعباً لمادة تخصصه أفضل استيعاب، ويكون متمكناً من فهم المادة التي ألقيت على عاتقه تمكناً تاماً، وأن يكون شديد الرغبة في توسيع معارفه وتجديدها، ومرن التفكير يداوم على الدراسة والبحث في فروع المعرفة التي يقوم بتدريسها وملماً بالطرق الحديثة في التربية (عبد الله، 2015: 36).

- الرغبة الطبيعية في التعليم: فالمعلم الذي تتوفر لديه هذه الرغبة سوف يقبل على طلبته بموضوعية وحب ودافعية، كما سوف ينهمك في التعليم فكراً وسلوكاً وشعوراً. ويشجعه على تكريس جل جهده للتعليم كمهنة اختارها عن رغبة ذاتية يشبع من خلالها حاجات إنسانية واجتماعية لديه، ويحقق من خلالها ذاته الاجتماعية والمهنية فيسعى للتعاون والابتكار لصالح المهنة وكذلك أن يحرص على حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها في مجال، عمله وبذلك ينمو مهنيًا ويتقدم علمياً (دروزة، 2015: 65).

- الجانب النفسي والاجتماعي: إن المعلم الكفاء هو الذي يتمتع بمجموعة من السمات الانفعالية والاجتماعية، ومن أبرز هذه السمات أن يكون مترنماً في انفعالاته وفي أحاسيسه، وذات شخصية بارزة، محباً لطلبته، ملتزماً بأداب المهنة، وأن يكون واثقاً بنفسه، وأن يحترم شخصية طلبته، حازماً معهم، وأن يتصف بالمهارات الاجتماعية لأن المجتمع المدرسي مجتمع إنساني يقوم على التفاعل الاجتماعي

بين أعضائه من طلبة ومعلمين وإداريين ومشرفين وأولياء الأمور ويفرض هذا الواقع على المعلم التعاون معهم جميعاً والمحافظة على علاقات إيجابية فعالة (Guskey, 2017: 32).

وأن يتميز بالموضوعية والعدل في الحكم ومعاملة الطلبة والبعد عن الانحياز والنظرة الشخصية سواءً في تعامله اليومي مع الطلبة، أم في حكمه على نتائج تعلمهم وعلى إنجازاتهم أو إخفاقاتهم، حتى يشعر الطلبة أنهم في يدٍ أمينة. وأن يتميز بالموضوعية في تعامله مع موجهه الفني وأن يتقبل توجيهاته وإرشاداته بصدق ورحب، وعقل مفتوح ولا ينظر إليها على أنها إهانة موجهة لشخصه أو فيها انتقاص من قدره، لأن هذه النظرة تحول بينه وبين نموه المهني وتحد من درجة تقدمه وفاعليته في مهنته (Bach & Sisson, 2000: 173).

وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الباحثة التنمية المهنية على أنها العملية المستمرة لإعداد المعلمين حتى يصلوا إلى أفضل الخبرات التعليمية التعلمية التي تساعد على إتمام عملهم بكل سهولة ويسر، كما وتتسم التنمية المهنية بصفات عدة من أهمها (سعادة وإبراهيم, 2020: 481):

– عملية هادفة ومقصودة: يتم التخطيط لها في ضوء احتياجات المعلم والمتعلم والمؤسسة التعليمية والمجتمع.

– تتميز بالشمولية: فهي تراعي مختلف جوانب المعلم النفسية والمعرفية والمهارية والتنقيفية، كما تراعي حاجات المعلم والمدرسة والمجتمع.

– تتصف بالاستمرارية: فهي تستغرق حياة المعلم وتستمر مدى حياته المهنية.

– تتأكد فيها مسؤولية المعلم: ولذلك فهي تتطلب وجود الدافع والمقدرة والرغبة في النمو والتحسين.

– تتطلب تفاعل المعلم: إذ يتطور المعلم مهنيًا من خلال تفاعله المستمر مع أقرانه وأفراد مجتمعه.

- تتسم بالتطور والتغير المستمر: إذ تتجدد باستمرار في ضوء ما يستجد من المعارف والتوجهات الحديثة.

### أهداف التنمية المهنية:

قدّم العجمي (2015: 217) أهدافاً للتنمية المهنية منها:

1- تفعيل المشاركة الايجابية من خلال إكساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلاً من السلبية والاعتمادية.

2- المقدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بالتدريب وكيفية التعرف إلى أساس المشكلة وأسبابها الحقيقية.

3- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والمقدرات والطاقات وعدّها مجالاً لتحقيق الذات.

4- بناء الشخصية المتكاملة من خلال التسلح بالخبرات والمقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.

5- تدريب الأفراد على التعامل مع الموارد المختلفة سواء أكانت موارد مادية أم بشرية.

وعليه يمكن القول إن الهدف الرئيس للتنمية المهنية هو تطوير المعلم، وتحقيق النمو المستمر

له، والرفع من مستوى أدائه وتحسين اتجاهه وصقل مهاراته التعليمية وزيادة ومقدرته على الإبداع،

وتعميق الأصول المهنية عن طريق زيادة فعاليته والرفع من كفاءته الإنتاجية، وتجديد معلوماته

بالاطلاع على أحدث النظريات التربوية والنفسية وتقنيات التعلم الحديثة واستخدام الأساليب الحديثة

في التدريس.

## أساليب التنمية المهنية وطرقها:

اهتمت الدول المتقدمة بدعم وتنمية كفاءات القادة "مديري المدارس" ليكونوا مقتدرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وذلك لأن العمل الإداري وما تتطلبه الوظيفة من مهمات ومسؤوليات تحتاج دائماً إلى تطوير وتنمية مديري المدارس لمساعدتهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني خاصة وأن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة من تلك القيادات. ونظراً لأن المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير، ولأن العمل في المؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة، لذا أصبح من الضروري أن تتوافر قيادة لهذه المؤسسات تمتلك مجموعة من الكفاءات التربوية المتعددة لعمليات التجديد والتغيير فلا معنى لتطوير التعلم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه، ولكي يمارس المدير وظائفه ويصل إلى أهدافه يجب عليه استخدام مجموعة من الكفاءات الإدارية والقيادية والإنسانية لتحقيق الأهداف المنشودة (العجمي، 2015: 215) ومن هذه الأساليب والطرق:

### 1) تنمية العملية التعليمية:

يشير مفهوم تنمية العملية التعليمية إلى التحسين والتطوير للوصول إلى أفضل صورة ممكنة حتى يحقق الأهداف المنشودة منه على أتم وجه، ويشمل كل جوانب المنهج المدرسي وعناصره من أهداف، ومحتوى محدد في المقررات، والكتب المدرسية، فضلاً عن كل طرق التدريس، والوسائل التعليمية، وأنشطة التعلم، وأساليب التقويم وأدواته المختلفة، والإدارة المدرسية، والمكتبات المدرسية، وأدلة المعلم (سعادة وإبراهيم، 2020: 487).

إن النظرة الحديثة لعملية التعلم تلغي ما كان سائداً قديماً، فلم تعد عملية نقل المعلومات هي المهمة الوحيدة لعملية التدريس، ولكنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق نواتج تعليمية مرغوبة لدى

الطلبة، إذ يقوم المعلم بالتخطيط وإدارة هذا النشاط، وبذلك يصبح للمعلم والمتعلم أدوار جديدة وفق النظرة الحديثة لعملية التدريس، فالمعلم لن يقتصر عمله على إلقاء المعلومات، والطلبة لن يقتصر دورهم على حفظ تلك المعلومات استعداداً لتسميعها وقد أظهرت الدراسات ضرورة العناية بدوافع الأفراد للتعلم والمعرفة، وبالتالي استغلالها والعمل على تنميتها (بني خالد والتح، 2012: 339).

ويعد وضع خطط تطوير المعلمين عنصراً حيوياً لإدارة الأداء للتوجه نحو المستقبل، والتركيز على الأداء المستقبلي لهم، وهي إحدى غايات تقييم الأداء والذي يستخدم لغايات إدارية وغايات تطويرية ومنها تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن مستويات الأداء وفرص تحسينه، وتوضيح الخطوط عن مجالات التطوير وتحسين الأداء، ووضع معايير للأهداف المستقبلية بناء على الأداء السابق، والتعرف إلى الانجازات المتحققة من العمل الحالي للمعلم، وتعزيز الاتصالات في المدرسة وعلاقات العمل، وتحديد أوجه القصور في الأداء والعوامل التي تسببت في عدم ملاقة التوقعات المطلوبة (عبدالله، 2019: 224).

وتؤدي المدرسة دوراً مهماً في النمو لما توفره من خبرات ومعارف ومهارات متعددة فهي تسهم في تنمية وتطوير مقدرات الأفراد على التفكير وحل المشكلات، وتنمية المهارات الأكاديمية لديهم، وتعمل على تنمية الجانب الاجتماعي وتطوير مقدرتهم على تشكيل الصداقات، وتساهم في تنمية الجوانب الانفعالية وضبط الذات لدى المتعلمين وتطوير الجانب القيمي والأخلاقي لديهم، وعموماً فان المدرسة تعمل على صقل شخصية الأفراد وإعدادهم لمواجهة مطالب الحياة المتعددة (الزغول، 2012: 173).

## 2) تنمية المناهج وطرق التدريس:

إن تنمية المناهج تتناول المنهج عموماً، بدءاً من فلسفته وأهدافه، وانتهاءً بعملية تقويمه، ويرى القضاة، أبو لطيفة، الخوالدة وعساف (2014: 227) أن تنمية المناهج يجب أن تبدأ بتطوير الأهداف، تحديداً وصياغة وتنوعاً، وفي ضوء ذلك يعاد النظر في اختيار المحتوى، وأساليب تنظيمه، بناءً على أحدث ما وصل إليه مجال المادة، وأساليب التربية، ونظريات علم النفس، ثم يتم اختيار طرق التدريس وأساليب التعلم التي قد تتغير بعض الشيء عن الأساليب القديمة، نظراً لحدثة المحتوى والخبرات التعليمية، فقد يتم على سبيل المثال التركيز على الطريقة الكلية في تدريس القراءة بدلاً من الطريقة الجزئية التي كانت سائدة في المنهج السابق، أو تستخدم أساليب التدريس الجمعي بدلاً من الفردي، نظراً لزيادة أعداد الطلبة في المدارس، وقد يتم إدخال تقنيات حديثة لزيادة مقدرة المعلم على ضبط الفروق الفردية بين الطلبة، وينتج عن ذلك كله تطوير في أساليب القياس والتقويم والامتحانات، بحيث تصبح مقننة على تقويم مقدار النمو الذي حققه كل طالب في مختلف المجالات العقلية والمهارية والوجدانية.

وتجمع التنمية طرق التدريس من حيث (الخطة، والأسلوب الفني واللفظي) التي يتبعها المعلم لتعليم الطلبة لأي مادة من مواد التدريس، وذلك عن طريق استخدام الوسائل التعليمية المختلفة والمتنوعة التقليدية منها والحديثة، حسب منطوق وطبيعة كل مادة، وحسب مستوى ميول المتعلمين مع مراعاة الجوانب والظروف الاجتماعية والإنسانية والثقافية المحيطة بالمتعلمين، فطريقة التدريس المناسبة هي التي يستطيع بها المدرس أن يخلق من المنهج والطالب شيئاً آخر، أما المفهوم القديم للتدريس وهو النظام الذي يسلكه المعلم دون أي تفاعل يذكر بين المعلم والطالب، فهي تكون ايجابية من ناحية المعلم وسلبية من جانب الطالب (الساطوري والجميعابي، 2020: 18-19).

### (3) تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم:

تعد تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم تقنية وأسلوباً حديثاً يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات ومقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم، كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف (فليه وعبد المجيد، 2014: 102).

ويشكل النمو المهني للمعلمين واحداً من أولويات العمل الإشرافي، ذلك أن المعلم يشكل الوسيط المعرفي بين الطالب والمناهج، وهو من يُنفذ الموقف التعليمي التعليمي، فإن امتلاك المعلم الكفاءات المطلوبة أمكنه من تحقيق النجاح في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي بكل ما يحتويه من معارف ومهارات واتجاهات، والمعارف والمهارات والاتجاهات هي نتاج الخبرة التعليمية التعليمية التي لا بد للمتعلم من اكتسابها، وعليه فالنتائج الجيدة من المتعلمين مرهون تحقيقه بكفايات المعلم، ولا تتحسن إلا بالعمل الإشرافي التكاملي الموجه نحو تحقيق النمو المهني السليم للمعلمين من خلال تحسين كفايتهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم للموقف التعليمي التعليمي (عايش، 2019: 51).

وأشار الديحاني (2017) إلى ضرورة تهيئة كل الظروف المناسبة لتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية من خلال الاهتمام ببرامج التنمية المهنية المقدمة لهم والتي تسهم في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المؤسسة التعليمية، كون التنمية المهنية مطلب رئيسي لتحقيق الجودة.

وأشارت الحريري (2017: 212) إلى أن المعلم يحتاج إلى التقييم المستمر لتحسين مستوى الأداء لديه فبعض المعلمين الجدد على سبيل المثال بحاجة إلى تقييم مستمر كي يتمكنوا من معرفة نواحي ضعفهم وقوتهم، وبعضهم الآخر وإن كانت خدمته طويلة إلا أنه قد يعاني من بعض الصعوبات

في إمكانية بلوغه للأهداف المرسومة من خلال التدريس، وهناك المعلمين المتميزين والموهوبين والمبدعين الذين هم بحاجة إلى من يتعرف إلى مستوى كفاءتهم والمهارات والمقدرات التي يتميزون بها، لتعزيزها والاستفادة منها.

وأشار الحيلة (2014: 25) عندما تكون اتجاهات المعلم ايجابية نحو المادة الدراسية التي يعلمها، فإن ذلك سينعكس على أسلوب تدريسه، وبالتالي سينعكس على اهتمام طلبته بالمادة التي يدرسها، ولتحقيق تنمية المعلم يجب أن يكون ملماً بعمق في مجال تخصصه، واحتياجات المتعلمين الذين سيقوم بتعليمهم، وباستراتيجيات التعليم والتعلم، وأن يكون مقتدرًا على تشخيص نواحي القوة ونواحي الضعف في العملية التعليمية المختلفة، وأن يكون عاملاً فعالاً وقُدوة حسنة، ويتمتع بقيادة تربية مستبيرة في تطوير بيئته ومجتمعه.

وأكد دواني (2017: 167) على تمكين العاملين ومشاركتهم النشطة على جميع المستويات والتي يطلق عليها "الديمقراطية النشطة"، لأنها تختلف عن الديمقراطية التقليدية التي غالباً ما تقتصر على عملية التمثيل، بينما الديمقراطية النشطة تسعى إلى العمل التعاوني والذي بدوره يزيد من المشاركة والشعور بالانتماء وقيمة الذات، فالمعلم يندفع إلى العمل عندما يشعر أن مهاراته المهنية تنال التقدير الكافي.

إن التوجيه السليم للمعلم يؤدي إلى كثير من الفوائد النفسية والاقتصادية والصحية حيث ذكر عبد الهادي والعزة، (2014: 22) مجموعة من فوائد التوجيه السليم منها ارتفاع نسبة النجاح والتقدم والتفوق في مجالات الدراسة والعمل، وتقليل الفشل الدراسي وما يترتب عليه من انخفاض معدلات الهدر أو الفاقد التربوي، شعور الفرد بالرضا والسعادة في مهنته وهذا الشعور ينعكس على حياته

العملية والأسرية والاجتماعية والنفسية، كما يؤدي إلى انخفاض معدلات حوادث العمل وإصاباته، ويؤدي إلى زيادة الإنتاج والمهارة.

#### 4) تنمية الإشراف والتدريب:

يقترن التدريب بالإشراف اقتران التعليم بالتعلم، وذلك لأن الميدان التربوي ما عاد ميداناً يدار عشوائياً وعلى غير هدى، فلا بد للمتدرب أن يتدرب على يد مديره على التدريب، فالتدريب من سمات النظام الناجح الذي يحسن التعامل مع المدخلات والعمليات والمخرجات، والتدريب هو عملية منظمة يتم من خلالها تقديم مساعدات تربوية ومهنية متخصصة لفئة معينة من الأشخاص وفق برنامج محدد، واستناداً إلى الظروف ومعايير أداء واضحة، فالتدريب بصورة عامة هو عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهو بصورة خاصة الارتقاء بأداء محدد لفئة محددة بأسلوب محدد وهدفه اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها شخص أو مجموعة أشخاص تتوفر فيهم سمات معينة وتجمعهم أهداف مشتركة (عايش، 2019: 161).

إن هدف التدريب الأساسي هو التنمية الايجابية للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين إذ يسعى إلى إكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتزويدهم بالمعلومات التي تتقصدهم والاتجاهات والعادات المطلوبة في العمل وبالتالي نقل هؤلاء العاملين إلى المستوى المرغوب من الكفاءة في أداء العمل، ومن هنا لا بد من الإشارة إلى أهمية ربط عملية التعلم بالتدريب وذلك لأن التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، إذ أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بتحويل هذه المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم (الشرعة، 2014: 21)

للتدريب في أثناء الخدمة وظائف وادوار عديدة فالبرنامج والأنشطة التي يقدمها التدريب تساعد المعلم والمهتم بالعملية التعليمية على التنمية الشاملة في جميع الجوانب الشخصية والمهنية والمعرفية (حمدان, 2018: 81).

ويمكن الاستدلال على مدى أهمية التدريب باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها والتي من أهمها (جودة, 2015: 173):

- 6- ارتفاع إنتاجية الفرد المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل مقدراته.
- 7- تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب في أثناء العمل.
- 8- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة العلاقات بينهم.
- 9- زيادة مقدرة العاملين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية.
- 10- المساهمة في الشعور بالاستقرار الوظيفي نتيجة الاعتقاد بأهمية في العمل.
- 11- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم ومقدرتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عنه. فالمعلم الذي يتمتع بروح معنوية يشعر بالارتياح فتتطلق طاقته نحو الانجاز والأداء الوظيفي (السليمان والمقابلة, 2017).

#### مقومات مدير المدرسة التربوية:

هنالك مجموعة من المقومات الواجبة توافرها في مدير المدرسة لكي يؤدي دوره على أكمل وجه

ومن أبرزها: (عطية والهاشمي, 2015: 266)

1- أن يكون مؤهلاً تربوياً لأن المدير غير المؤهل لا يعد منتجاً.

2- لديه الرغبة في العمل لأن الرغبة سبيل الابتكار والإبداع.

3- أن يكون متعاوناً لأن البرامج التعليمية في أساسها يقوم على التعاون والمرونة.

4- أن يكون ذو خبرة في الإدارة المدرسية تؤهله للقيام بالمهام المطلوبة.

5- أن يتصف بالشخصية المؤثرة والمرنة المقتردة على عملية التوجيه والإرشاد والإقناع.

وقد قدم كاتز (Katz, 1955: 33-42) تصوراً بناه على أساس ضرورة توافر مهارات ثلاث

لدى المدير والإداري التربوي تشكل إطاراً مرجعياً ومنطقياً في تفعيل متطلبات دوره بطريقة مميزة وتتشكل هذه المهارات بالمهارة الفنية، والمهارة الإنسانية، والمهارة الإدراكية/ التصورية، إذ أن المهارة الفنية توفر فهماً ودراية كافية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كذلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور، ويتم تمكين المديرين والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وبعناية تشمل تعريضهم لمساقات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارة الفنية وتعميق كفايتهم فيها، أما المهارة الإنسانية فهي مقدرة المدير التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته، أما المهارة الإدراكية أو التصورية فهي مقدرة المدير والقائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل ومقدرته على تفهم وإدراك شبكة العلاقات التي تربط بين وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وتكمن الأهمية النسبية لهذه المهارات في أنها تساعد على إجابة أداء المديرين والمسؤولين التربويين وتجعل من قراراتهم أكثر واقعية وقابلية للنجاح (الطويل، 2018: 43-46).

ومن هنا يقع دور كبير على مدير المدرسة نحو تحسين كفايات المعلمين وهو المسؤول الأول عن

تنمية المعلمين مهنيًا، وله الدور البارز والمهم في تطوير العملية التعليمية لاسيما انه يمثل المشرف

الدائم والمتابع للمعلمين والمؤثر الحقيقي على أدائهم خاصة داخل الصفوف، ومن خلاله يمكن الارتقاء

بالعملية التعليمية، وهناك مقولة لأحد مشاهير التربية في أمريكا ليبهام (Lipham, 1981): "لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأس هرمها مدير مميز، ولا يمكن أن تكون هنالك مدرسة متدنية الأداء بوجود مدير متميز" (حرز الله، 2016: 4).

### المحور الثاني: التكيف الوظيفي.

يعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعة والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به، فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد لتعطي صورة واضحة من الرضا عن العمل الذي يقوم به، والرضا ناتج من مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته والعوامل المتعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام (فليه وعبد المجيد، 2014: 259).

### مفهوم التكيف الوظيفي:

تعريف التكيف لغوياً: تكيف: قال له كيف حالك، وكيف الشيء أي جعل له كيفية المعلومة، أي (تلائم أو ملائمة) التغيير للتلائم مع الظروف والاحتياجات المتغيرة، أو العملية التي يتلاءم بموجبها الفرد أو الجماعة مع بيئتهم (موترد، 2015: 705).

والتكيف مفهوم مستمد من علم البيولوجيا كما حددته نظرية داروين (Darwin) المعروفة بنظرية النشوء والارتقاء عام (1985) والتي تشير على "أن الكائن الحي يحاول أن يوائم نفسه والعالم الطبيعي الذي يعيش فيه من أجل البقاء"، وتتمثل عملية التكيف في سعي الفرد الدائم ومحاولاته للتوفيق بين مطالبه وحاجاته ومطالبه وظروف البيئة المحيطة، فالفرد أحياناً قد يجد نفسه في بيئة تستجيب لمطالبه وحاجاته وتقوم بإشباعها، وأحياناً قد لا يجد هذا الإشباع، وقد تكون البيئة ذاتها مصدر أعاقه في وجه إشباع حاجاته ومتطلباته، فمثل هذه البيئة المعيقة تتطلب من الفرد أن يسعى ويبدل قسارى

جهده لمواجهة صعوباتها ومشكلاتها ومحاولة حلها لكي يشبع حاجاته ويتكيف معها (غباري وأبو شعيرة، 2015: 19).

وجاء مصطلح التكيف الوظيفي يحمل الكثير من المكونات والمضامين واختلفت آراء الباحثين حول هذا المفهوم، فيرى أسواثابا (Aswathappa, 2013: 358) أن التكيف الوظيفي يختلف من فرد إلى فرد آخر ضمن المؤسسة فالأفراد العاملين في خطوط الإنتاج يرون أن التكيف الوظيفي متعلق بالأجور العادلة وظروف العمل الآمنة والتعامل باحترام بين الأفراد العاملين والإدارة، أما الموظف الجديد على سبيل المثال فينظر إلى التكيف الوظيفي على أنه يرتبط بالمستقبل والتقدم الوظيفي والترقية وتطوير المهارات والأمان والاستقرار الوظيفي.

وأشارت تريعة (2018: 55) أن التكيف الوظيفي عبارة عن "توافق الفرد للمواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل ينتج عنها اكتساب المرونة في النواحي البدنية والعقلية والمزاجية، وعليه أصبح الفرد متوافق ضمن مقدراته الخاصة مع مطالب العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه.

هنالك طريقتان للتفكير بمفهوم التكيف الوظيفي في المؤسسات، الطريقة الأولى هي ما يتعلق بظروف المؤسسة وممارساتها في مجال مشاركة الموظفين وعملية الإشراف الديمقراطي والسياسيات المتبعة مع العاملين وظروف العمل الآمنة، أما الطريقة الأخرى للتفكير في هذا الجانب فهي تنطوي حول إدراك العاملين واقتناعهم فيما إذا كانوا يعملون ضمن بيئة آمنة ولديهم رضا عن المؤسسة وأنهم يحصلون على جودة عمل مناسبة تسمح لهم بالنمو والتطور وهذا الجانب يتقابل مع مقدرة المؤسسة على تحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم (Cascio, 2016: 23).

إن التكيف الوظيفي يتمثل بالممارسات والنشاطات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لتوفير بيئة عمل تتعكس على تحقيق نسبة رضا متميزة لدى العاملين من خلال الاهتمام بأحوالهم الوظيفية والاجتماعية والمادية والشخصية بما يزيد انتمائهم للمؤسسة (أبو العيش, 2016: 47).

يعد التكيف الوظيفي من أهم العناصر المؤثرة على رضا العاملين فهو من العوامل التي تجعل من البيئة الوظيفية مكان تتميز به المؤسسة عن غيرها، لذا فإن عملية تحسين وتطوير جودة حياة العمل الوظيفية بجميع مكوناتها الاجتماعية والنفسية والمادية هي مسؤولية تترتب على عاتق المؤسسة وإدارتها وأن تطبيق هذه المسؤوليات من قبل المؤسسة ينعكس على نتائج أدائها وتحقيق خططها وأهدافها وزيادة طاقات الأفراد وإطلاق إبداعاتهم وابتكاراتهم التي تصل بالنهاية إلى رفع الكفاءة والإنتاجية (الهيبي, 2016: 275).

إن التركيز الفعال على التكيف الوظيفي يجعل هناك رضا تام للعاملين ويزيد من ثقتهم بالمؤسسة، ويحقق المزيد من المزايا التنظيمية، وإن اهتمام المؤسسات في جودة التكيف الوظيفي من خلال مرونة الوقت، وإتاحة الفرص، وتطوير ثقافة المؤسسة، والإثراء الوظيفي تحقق للمؤسسة ضمانة حصولها على أكبر فعالية وإنتاجية ممكنة لدى الأفراد العاملين (Swamy, Swamy & Rashmi, 2015).

يختلف التكيف الوظيفي في المؤسسة من فرد إلى آخر فالعمال ينظرون إلى تكيفهم الوظيفي من حيث الرواتب والحوافز، وظروف العمل الآمنة، والعلاقات الاجتماعية، أما بالنسبة للموظفين فينتقلون إلى المسار الوظيفي وتصميم الوظيفة والترقية ومدى اهتمام المؤسسة بعمليات التدريب والتطوير، ومدى فسح المجال أمامهم للمشاركة في صنع القرار، وكيفية حصولهم على المناصب

العليا بعد الخبرات الطويلة، وإذا أخذنا التكيف الوظيفي بالنسبة للأكاديميين فنرى أنها تتمثل في مدى مقدرتهم على تلبية احتياجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة (جودة، 2015: 303).

يركز جانب التكيف الوظيفي على الأساليب والممارسات التي تستخدمها إدارة المؤسسة لغايات توفير حياة وظيفية مناسبة للعاملين، مما يساهم في رفع سوية أداء المؤسسة ويحقق للأفراد تطلعاتهم وغاياتهم الوظيفية والشخصية ويشبع رغباتهم التي يطمحون لها في المؤسسة، وكلما زادت نسبة الرضا لدى العاملين حول ممارسات المؤسسة في هذا المجال زاد انجذابهم نحو العمل (الأعمى والشركسي، 2017).

يتغير مفهوم التكيف الوظيفي بتغير الظروف المحيطة بالعاملين كما أن توجهات الأفراد العاملين في المؤسسات تختلف بهذا الخصوص من فئة إلى أخرى، فبعض الأشخاص يركز على الحصول على الفرص للتقدم الوظيفي أكثر من توجهه إلى الأمان الوظيفي ومن الأشخاص من يرتب أحواله الشخصية وأهدافه بناء على الوظيفة والآخرين يقومون بجعل الوظائف طريقة للحصول على أهدافه، وتطلعاته الشخصية (Mathis Robert, Jackson, Valentine, & Sean, 2014: 295).

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التكيف الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الظروف والاشتراطات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة داخل بيئة العمل لتضمن من خلالها تحقيق أعلى نسبة رضا للمعلمين وتحقيق فيها طموحاتهم وتطلعاتهم سواء كانت هذه الطموحات تتعلق بالأجور والحوافز أم في عمليات الترقية والتطور الوظيفي، كما ويتم مراعاة جوانب المسؤولية الاجتماعية والإنسانية للأفراد العاملين والعمل على توليد علاقات اجتماعية فعالة سواء بين العاملين أم بين العاملين والإدارة بحيث تمنع وجود صراعات، وتسهم عملية توفير جميع هذه الاشتراطات في

تطوير الأداء وتحسين جودة العمل والمنتجات والخدمات وتعمل على إيجاد بيئة عمل جاذبة لأصحاب المهارات والخبرات وتحفز على الإبداع والابتكار مما يحقق جميع أهداف المؤسسة وخططها.

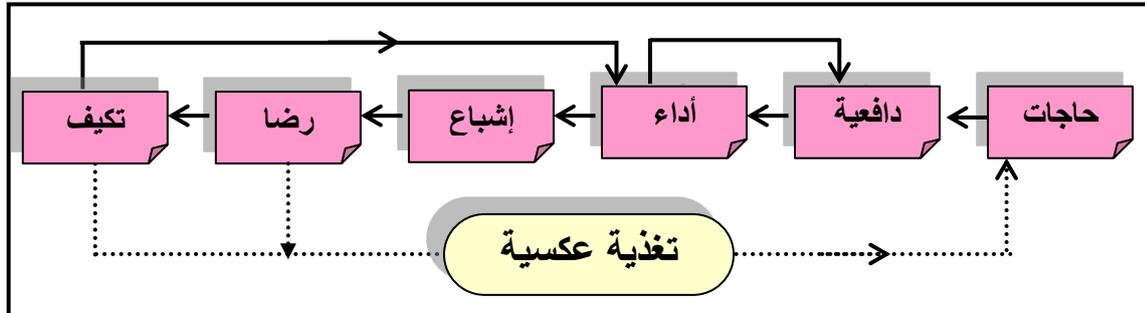
### نظرية التكيف في العمل:

طور كل من لوفكويسو وداويس (Lloyd Lofguist & Rene Dawis, 1969) نظرية معقدة تتعلق بمعرفة الذات والتي تركز على عملية تكيف الشخص مع بيئات العمل بما في ذلك خصائص الأشخاص التي تنتبأ عن رضاهم عن بيئات العمل وداخل بيئات العمل، وتعتمد النظرية على الاعتقاد بأن الوظائف توفر الرضا أو عدم الرضا بسبب صفات شخصية، وتتميز هذه النظرية في تركيزها على الأداء الفعلي للوظيفة، وتتألف النظرية من نموذجين وهما: النموذج التنبؤي والذي يركز على متغيرات توضح وتحدد رضا الأشخاص عن بيئات عملهم ومدى رضاهم داخل بيئات عملهم، ونموذج العملية والذي يوضح ويفسر كيف يحدث التوافق بين الأشخاص وبيئاتهم (الزريقات، 2016: 86).

### ديناميكية عملية التكيف الوظيفي:

يحتاج الأشخاص إلى الوظيفة لتحقيق وإشباع مجموع حاجاتهم ورغباتهم والتي بموجبها تحتاج إلى أداء متميز لتحقيق هذا الإشباع، ويعد التكيف في الوظيفة الوسيلة المثلى لتحقيق هذا الهدف. ويحتاج تحقيقه إلى مجموعة من التفاعلات ليحدث، إذ أن كل شخص في المجتمع يحتاج لتحقيق حاجاته التي يملك دوافع نحوها وهذه الدوافع يجب أن تتحول إلى أداء لتحقيق تلك الحاجات المرغوب فيها ليصل الشخص بعدها إلى مرحلة الإشباع وبالتالي يتحقق الرضا ومن ثم التكيف الوظيفي الذي كان سبباً في تحقيق هذا الإشباع ويوضح الشكل (1) ديناميكية حدوث التكيف الوظيفي بشكل متسلسل ومنسق ويوضح أن عملية التكيف الوظيفي يمكن أن تكون سبباً لبروز حاجات جديدة لدى الشخص، كما يمكن أن يقلص الأداء الجيد من دافعية الشخص، والتكيف بدوره قد يقلص من الأداء لأن الشخص عندما يصل إلى

الرضا قد يشعر بعدم جدوى الأداء الفعال كما في بداية العمل، لأنه تمكن من تحقيق ما يرغب فيه (عبد الحليم، 2016: 179).



شكل (1) ديناميكية حدوث التكيف الوظيفي

المصدر: عبد الحليم، جلال (2016)، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

تعد مقدرة الفرد على العمل والإنتاج والإنجاز والابتكار والنجاح دليلاً على توافق الفرد في محيط عمله، ولأن الفرد الذي يزول مهنة أو عمل معين يرتضيه وتتاح له الفرصة فيه لاستغلال مقدراته وإمكانياته وتحقيق ذاته فإن ذلك يحقق له الرضا والسعادة ويجعله متوافقاً مع هذا العمل، وللتحقق من تكيف الفرد مع عمله ينظر إلى كفايته الإنتاجية في هذا العمل، فإذا كانت إنتاجيته في العمل عالية وكفاءة كان ذلك دليلاً بأن يحكم عليه بتكيفه في محيط عمله (الختاتنة، 2012: 65).

وترى الباحثة أنه كلما ازدادت رغبة الشخص في شيء ما فإنه يكون أكثر تكيفاً حين يحصل عليه وبالمقابل يتضاعف عدم تكيفه حين لا يتمكن من ذلك، وكلما تعددت حاجات الشخص واشتدت قوتها، كلما أنخفض احتمال إشباعها، ويحصل الشخص ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على قدر من التكيف يمثل ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها.

## العوامل التي تحد من التكيف الوظيفي:

تتباين العوامل التي تحد من التكيف الوظيفي نذكر منها:

1- الحوافز السلبية: وتتضمن العقاب أو التهديد كونه مدخلا لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب،

ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب، والتوبيخ، والإنذار، وخفض

الأجور، وحجب الترقية، ويرى كثير من المشرفين بان العقاب أو التهديد به أداة فاعلة لتحقيق

الطاعة والولاء، ولكنة قد يكون مسببا لخوف الفرد إلى درجة لا تمكنه من الاستجابة

بطريقة ايجابية للتعليمات وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل

(مساعدة, 2018: 204).

2- انحراف الأمن الوظيفي: وهي أنماط ومتغيرات سلوكية يتفاعل معها المعلمون بشكل متذبذب

وغير مستقر وتتضمن الغموض بمهام المعلم وصلاحياته والمدة الزمنية للوظيفة، أو قلة

الاحترام والتقدير من قبل زملائه، وعدم العدالة بالترقيات في تقدير الأداء الوظيفي للمعلم، وهذه

الأمر من شأنها إحداث انحراف بأمنه الوظيفي وعدم مقدرته على التكيف في بيئة عمله

(اشتياي, 2017).

3- النزاع في العمل: يعد النزاع ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود بيئة

العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث

عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي (فليه وعبد المجيد, 2014: 132).

4- ضغوط العمل: وتكون هذه الضغوط ناتجة عن تفاعل الإنسان مع بيئة العمل كوجود مشكلات

داخل المدرسة بين المعلم وزملائه، أو المعلم ومدير المدرسة، أو عبء الدروس اليومي، أو

عدم وجود البيئة المدرسية التي تساعد المعلم على حل مشكلاته، أو عدم توافر متطلبات

إنجاح الدرس وتفعيله مثل الغرف الصفية والصالات المناسبة أو الوسائل التعليمية (عطير، 2019:220).

### العوامل التي تعزز من التكيف الوظيفي:

إن قياس التكيف الوظيفي ينطلق من مجموعة من العوامل نذكر منها: (عباس، 2011: 176)

1- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة وتكيف العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين، إذ يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم المقدرة على التكيف في بيئة العمل.

2- الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ويقدم الزعبي (2011: 22-23) مجموعة من التصورات التي تعمل على الرفع من التكيف

الوظيفي وهي كما يلي:

1- التدريب المستمر: ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف بحيث يتم تدريبه وتطوير مهارته.

2- وجود توازن ايجابي بين الحياة الأسرية والعمل: وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تولد نوعاً من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.

- 3- الشعور بالأمن الوظيفي: ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.
- 4- الحصول على التغذية الراجعة: وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المدير، الزملاء، ومن العمل نفسه.
- 5- زيادة مستوى التحكم: وتشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة.
- 6- وجود مدير داعم: ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظفين من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة عليهم والمعاملة الجيدة والقرب منهم.
- 7- وجود زملاء داعمين: ويشير إلى مقدار الدعم الذي يتلقاه الموظف من زملاءه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاج الأمر.
- 8- وجود التقدير المعنوي للموظف: ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير بيئة العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف بالتقدير المعنوي وأنه شخص تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير.

### **التكيف الوظيفي خلال جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19):**

سجلت الأردن أول إصابة بفيروس كورونا (كوفيد 19) في 2/3/2020، وعليه اتخذت الحكومة الأردنية إجراء استباقي لمنع وصول الوباء إلى أراضيها منذ اللحظة الأولى من انتشاره خارج الصين وتعدد حالات الوفيات في دول مختلفة من العالم، حيث تم توقيف جميع الرحلات الجوية القادمة والمغادرة إلى الأردن في تاريخ 2020/3/14. وأصدرت الحكومة قرار بوقف كافة عمليات المؤسسات التعليمية (المدارس، والجامعات، ورياض الأطفال، وحضانات الأطفال) ابتداءً من صباح يوم الأحد الموافق 2020/3/15 ولمدة أسبوعين، وبدأت وزارة التربية والتعليم بإجراء فوري ضمن خطة التعليم

عن بعد عبر الموقع الإلكتروني للوزارة، على أن يتم عرض وشرح الدروس التعليمية من خلال المحطات الإذاعية والتلفاز والمنصات الإلكترونية (منصة درسك) وهي منصة مجانية للتعلم عن بعد تتوفر لطلبة المدارس من الصف الأول وحتى الصف الثاني ثانوي وتتيح لهم دروساً تعليمية عن طريق مقاطع فيديو مصورة منظمة ومجدولة وفقاً لمنهاج التعليم الأردني إذ يقدمها نخبة متميزة من المعلمين والمعلمات لتسهل على الطلبة مواصلة تعليمهم ومتابعة موادهم الدراسية، ويعتمد مفهوم التعلم عن بعد على وجود الطلبة في منازلهم أو مكان يختلف عن مصدر تواجد المعلم والكتاب، أي نقل المعلومة أو البرنامج التعليمي المعد في حرم مؤسسة تعليمية إلى أماكن متفرقة جغرافياً بهدف جذب الطلبة الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تعليمي تقليدي. (جائحة فايروس كورونا في

الأردن 2020 <https://ar.wikipedia.org/wiki>)

## ثانياً: الدراسات السابقة

لقد تم تقسيم الدراسات السابقة بناءً على متغيراتها إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المهنية، والدراسات السابقة المتعلقة بالتكيف الوظيفي، وترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية المهنية:

#### الدراسات العربية ذات الصلة بالتنمية المهنية:

وفي هذا المجال أجرت حداد (2019) دراسة هدفت إلى تعرف اتجاهات معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (43) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة مكونة من (110) معلمين ومعلمات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: إن اتجاهات معلمي ومعلمات مادة اللغة الإنجليزية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم كانت متوسطة، إذ جاء كل من مجال (الجهة المشرفة على برامج التنمية المهنية) ومجال (أساليب برامج التنمية المهنية) بدرجة اتجاه متوسطة، في حين جاء كل من مجال (مدربو برامج التنمية المهنية) بدرجة اتجاه مرتفعة.

كما وأجرى البرناوي وعلي (2019) دراسة هدفت إلى تحديد حاجات التطوير المهني لمعلمي العلوم الطبيعية في مجالات (تخطيط الدروس، وتنفيذ الدروس، وتقويم الدروس، ومهنية المعلم). إذ تكونت عينة الدراسة من (171) معلماً من معلمي العلوم الطبيعية في المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة. إذ مثلت (28.12%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المدارس الحكومية ضمن الفترة الصباحية واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت الاستبانة من (163) عبارة موزعة على أربع مجالات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن حاجة

معلمي العلوم الطبيعية للتطوير المهني جاءت بدرجة متوسطة في سلم تقديرات الحاجات، حيث أن مجال تقويم الدروس حصل على أولوية التطوير المهني يليه في الترتيب مجال تخطيط الدروس، يليه مجال تنفيذ الدروس، وأخيراً مهنية المعلم.

وفي دراسة الشمري (2019) هدفت إلى معرفة دور رؤساء أقسام التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطوير أداة الدراسة التي تكونت من (38) فقرة وتكونت عينة الدراسة من (100) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن دور رؤساء أقسام التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة. حيث جاءت كل المجالات بدرجة مرتفعة.

وفي دراسة أجراها الساكني (2018) هدفت للتعرف إلى مؤشرات التنمية المستدامة في أهداف التنمية المهنية لمعلم التربية الفنية، والكشف عن مستوى التنمية المهنية لمعلم التربية الفنية في المرحلة الابتدائية وفقاً لمؤشرات التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث شمل مجتمع الدراسة معلمي التربية الفنية في المدارس الابتدائية التابعة لمديريات التربية العامة في محافظة بغداد للعام الدراسي (2016-2017) والبالغ عددهم (1858) معلماً ومعلمة وتم اختيار العينة بالأسلوب العشوائي الطبقى والتي بلغت (58) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الفنية في الفترة الصباحية وقد تم تصميم استبانة ملاحظة وفقاً لأبعاد التنمية المستدامة ومجموعة من الأدلة التعليمية كأدوات للدراسة وقامت الباحثة بعد ذلك بالتحقق من صدقها وثباتها، وقد أسفر ذلك عن تسجيل مجموعة من النتائج كان من أبرزها إمكانية تفعيل اتجاه التنمية المستدامة داخل المواقف التعليمية فضلاً عن

الكشف بعض جوانب القوة والإخفاق داخل هذه المواقف بجوانبها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي والتي يمارسها معلمي التربية الفنية.

وأجرى الديحاني (2017) دراسة هدفت إلى بناء رؤية مستقبلية حول دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، وتحديد دور النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر الخبراء من القياديين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المستقبلي وذلك حسب أسلوب دلفي (Delphi) حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي وزعت على (40) قيادي من قياديي جامعة الكويت استجاب (24) قيادي، وتوصلت الدراسة إلى أن دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الكويت يتم من خلال توكيد مفهوم الميزة التنافسية وتطوير كل من الأداء التدريسي، والبحوث العلمية وخدمة المجتمع والموارد البشرية وتطوير مجال التكنولوجيا وإنتاج المعرفة وبناء رؤيا مستقبلية لتطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.

وهدفت دراسة العمري (2014) إلى التعرف على دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام بمحافظة المخوة بالمملكة العربية السعودية في مجال الاتصال للقيادات التربوية والتدريب لإعداد القيادات وإدارة الاجتماعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم بناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور الأول دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية بمجال الاتصال، والثاني دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال التدريب، والثالث دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية بمجال إدارة الاجتماعات، وتكون كل مجال من (15) فقرة، وتالف مجتمع الدراسة من جميع المديرين ووكلائهم في مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة

المخواه والبالغ عددهم (148) مديرا ووكيلا، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم بالحصر الشامل فكان عدد الاستبانات (118) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة لتقدير دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من المديرين والوكلاء بمدارس التعليم العام من خلال الممارسات الإشرافية لمشرفي الإدارة المدرسية والمشرفين المنسقين كانت بدرجة متوسطة.

وأجرى عثمان ودبوس وتيم (2012) دراسة هدفت للتعرف إلى دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (48) فقرة تم توزيعها بالطريقة العشوائية الطبقية على عينة الدراسة البالغة (92) مديرا ومديرة من مختلف مناطق شمال الضفة الغربية، وأظهرت الدراسة أن درجة دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين كانت مرتفعة في جميع مجالات الدراسة، وبينت الدراسة وجود الكثير من المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمعلمين أبرزها ارتفاع نصاب المعلمين من الحصص، وغياب الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتنمية المهنية:

أجرت أبو ظهر (Aboudahr, 2018) دراسة لتحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في التطوير المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الغربية بمصر، حيث شملت الدراسة (66) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتكون الاستبيان من اللغتين العربية والانجليزية، بواقع (28) فقرة يتضمن (3) فقرات تقيس الغرض من التحسين، و(4) فقرات تقيس الفلسفة الجديدة، و(4) فقرات تقيس التحسين المستمر، و(9) فقرات تقيس التدريب، و(4) فقرات تقيس القيادة، و(4) فقرات تقيس القيادة الفرعية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين الجنس، والخبرات في التطوير المهني، وتبين

انه يوجد علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة في التطوير المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة الغربية بمصر .

أجرى إكسيو (Xu, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى اتجاهات معلمي ومعلمات مدارس ولاية كنتاكي الأمريكية نحو برامج التنمية المهنية والأداء المدرسي، تكونت عينة الدراسة من (1120) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (13) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات معلمي ومعلمات مدارس ولاية كنتاكي نحو برامج التنمية المهنية والأداء المدرسي كانت متوسطة.

وأجرى هاردمان وآخرون (Hardman, Hardman, Dachi, Louise, Ihebuzor, Ntekim, & Tibuhinda, 2015) دراسة هدفت إلى تقصي فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي القائم في تغيير الممارسات التعليمية للمعلمين في مدارس تنزانيا، حيث تكونت عينة الدراسة من (32) مدرسة موزعة على ثماني مقاطعات في تنزانيا بواقع (127) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البرنامج التدريبي القائم على تغيير الممارسات التعليمية للمعلمين كان فعال وله تأثير كبير، كما تبين أن العمل الجماعي بين معلمي المدارس ساعد على ضمان تنمية القدرات والمهارات بشكل أوسع لدعم جميع الجهات الفاعلية في النظام التعليمي.

وقام كينياتا (Kenya, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى اتجاهات معلمي ومعلمات منطقة كينا نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم، تكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات معلمي ومعلمات منطقة كينا نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم كانت مرتفعة، إذ أنها أثرت بشكل إيجابي على فاعلية تدريسهم في المدارس المتوسطة والثانوية.

وأجرى تيسفاو وهوفمان (Tesfaw & Hofman, 2012) دراسة هدفت للتعرف إلى الممارسات الإشرافية التربوية وعلاقتها بالتنمية المهنية كما يدركها مديري مدارس التعليم الخاص والحكومي في أديس أبابا بأثيوبيا، كما سعت الدراسة إلى استكشاف إذا كانت هناك فروق في تقدير درجة التصورات للمعلمين في رضاهم عن الممارسات الإشرافية تغزى إلى الخبرة والكشف عن العلاقة بين إدراكهم للممارسات مع التطوير المهني لديهم، حيث استخدمت الدراسة المنهج المسحي والمنهج الوصفي، تم اخذ عينة بشكل عشوائي من (20) مدرسة حكومية وخاصة من المدارس الثانوية في منطقة أديس أبابا في أثيوبيا، وشملت العينة (200) مدرس (100) من المبتدئين و(100) من ذوي الخبرة الكبيرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات الإشرافية التربوية والتنمية المهنية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين المبتدئين وذوي الخبرة في مواقفهم تجاه العمليات الإشرافية التي تمارس في مدارسهم.

وهدف دراسة بزل (Bizzell, 2011) إلى تعرف أثر التنمية المهنية لمديري المدارس على السلوكيات القيادية للمديرين في ولاية فيرجينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستقصائي من خلال أسلوب المقابلة والتي أجريت على (13) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المديرين الذين تم مقابلتهم يمتلكون مهارات وخبرات جيدة تتعلق بالتنمية المهنية لكنها غير مستمرة، وأظهرت النتائج أن التنمية المهنية مرتبطة بالعمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة، وفي اغلب الأحيان يلجأ المديرين إلى حضور مؤتمرات علمية أو ورش عمل محلية لتعزيز وتنمية التطور المهني لديهم بغض النظر عن علاقة المؤتمر باحتياجاتهم التعليمية الخاصة.

## ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتكيف الوظيفي:

### الدراسات العربية ذات الصلة بالتكيف الوظيفي:

وفي هذا المجال أجرت الحوامدة (2018) دراسة هدفت إلى قياس اثر ضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية، ولهذه الغاية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة تكونت بصورتها النهائية من (39) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (60) موظف في دوائر مستشفى الجامعة الأردنية المختلفة، وأظهرت الدراسة عدة من النتائج من أبرزها وجود اثر لضغوط العمل على التكيف الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

أجرى الخوالدة (2018) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين السعادة والتكيف النفسي والرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة فيلادلفيا. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة فيلادلفيا والبالغ عددهم (339) عامل، ولأغراض جمع المعلومات قامت الباحثة باستخدام كل من مقياس السعادة (صالح، 2013) ومقياس التكيف النفسي (جبريل، 1996) ومقياس الرضا الوظيفي (الخصاونة، 2000). وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين كل من السعادة ودرجة والتكيف النفسي والرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة فيلادلفيا.

وهدف دراسة المهدي والراسبي والبرطمانى (2018) إلى الكشف عن واقع التكيف المنظمي للعاملين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، وتعرف الفروق في متغيرات النوع الاجتماعي، والمحافظات التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة على تصورات المعلمين الجدد لأبعاد التكيف التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها حيث تم تطوير استبانة طبقاً لنموذج تشاو وزملائها (Chao, et al, 1994) شملت أبعاد وأساليب التكيف المنظمي، تم توزيعها على

عينة عشوائية تكونت من (304) من المعلمين الجدد الذين تم تعيينهم خلال (2013-2014م)، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان ككل جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمحافظات التعليمية، والمؤهل العلمي لمدير المدرسة.

وأجرت تريعة (2018) دراسة هدفت إلى تعرف فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني بمديرية الحماية المدنية بولاية قالمة بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي معتمدة على استبانة تكونت من أربع محاور تحتوي في مجملها على (29) سؤالاً، وتكون مجتمع الدراسة من (280) عامل بمديرية الحماية المدنية، وتم اختيار عينة عشوائية تضم (70) عامل من الذين خضعوا للتدريب داخل المؤسسة بمختلف وظائفهم، وتوصلت الدراسة إلى أن للتدريب فعالية في تحقيق التكيف المهني، وإن شعور العمال بالارتياح والطمأنينة أثناء أداء المهام مؤشر على تكيف العامل مهنيًا، وتبين أن التدريب يؤثر على رضا العاملين وارتياحهم مهنيًا.

وأجرى بالراشد (2017) دراسة هدفت إلى تعرف واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني العاملين بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني بمنطقة المغير، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتمت الدراسة على جميع مجتمع الدراسة (المسح الشامل) والبالغ (20) مستشار توجيه ومهني وذلك عن طريق استبانة اشتملت على البيانات الشخصية وثلاثة محاور تضمنت فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخصص العلمي لمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني يؤثر على تكيفه المهني، وتتأثر علاقات مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي

والمهني مع الفاعلين التربويين على التكيف المهني، وتؤثر الآفاق المستقبلية لمهنة مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني على تكيفه المهني.

كما وأجرى الصليبي (2017) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تصميم استبانته تم التأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (751) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية، وتوصلت الدراسة إلى إن مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت تبعًا لمتغير الجنس في مجالي الراتب والحوافز والعلاقة مع الطلبة، ولم توجد فروق في مجالي بيئة العمل والعلاقة مع الزملاء وجاءت الفروق لصالح المعلمين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت تبعًا لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل ما عدا مجالي العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الطلبة وجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.

#### الدراسات الأجنبية ذات الصلة بالتكيف الوظيفي:

أجرى هيمان وشوي و وين وين وهوا (Hemin, Shuai, Wenwen, & Hua, 2019) دراسة لدعم التطوير والتكيف الوظيفي ونية الانسحاب للمغتربين في الشركات متعددة الجنسيات الدور المعدل للعوامل البيئية، تم جمع (242) استبيان الكتروني للمغتربين من 25 دولة من الشركات متعددة الجنسيات في الصين واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة،

وتوصلت الدراسة إلى أن دعم التطوير الوظيفي له أثر كبير على التكيف الوظيفي ونية الإنسحاب، وكان للتكيف الوظيفي مع المغتربين تأثير سلبي كبير على نية الإنسحاب، كما كان لبيئة البلد المضيف دور تنظيمي كبير بين دعم التطوير الوظيفي والتكيف الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها إجراء دراسات مستقبلية تتضمن متغيرات الذكاء العاطفي والذكاء العاطفي ونقل المعرفة للمغتربين.

أجرت لاريسا وكاثرين (Larissa, Catherine, 2017) دراسة تبحث في الرضا الوظيفي وضغوط العمل ودور الكفاءة الذاتية للمعلمين من الدرجة الإضافية (SCT) للتعليم مقارنة مع المعلمين الأساسيين في الدرجة الأولى (FCT)، وفحص كيفية ارتباط الكفاءة الذاتية للمعلمين بالرضا الوظيفي وضغط العمل. حيث اعتمدت الدراسة على عينة استقصائية مكونة من (297) معلماً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج إلى الرضا الوظيفي للمعلمين الإضافيين بشكل ملحوظ وانخفاض مستوى ضغط العمل مقارنة مع زملائهم ويعزى ذلك إلى ارتفاع معتقدات الكفاءة الذاتية العامة، وأنهم تمكنوا من الحفاظ على ميزة في الكفاءة على مر السنين والتي يبدو أنها تساعدهم على التكيف الوظيفي بشكل جيد مع متطلبات مهنة التدريس.

أجرى افيرس وفيندر وكيرجنز وفيرميلين (Evers, Van der, Kreijns, Vermeulen, ) (2016) دراسة لتحديد متطلبات العمل والموارد الوظيفية والكفاءة المرنة: الدور الوسيط للتطوير المهني للمعلمين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال استبانة أجريت على (211) معلماً يعملون في التعليم الابتدائي والثانوي في هولندا، واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت السداسي (تتراوح بين 1= ضعيف جداً، و 6= ممتاز جداً)، حيث أظهرت النتائج أن التطوير المهني للمعلمين مرتبط بشكل إيجابي بالكفاءة المرنة، كما أظهرت النتائج أن للتطوير المهني دور وسيط

إيجابي في متطلبات الموارد الوظيفية والكفاءة المرنة. وتبين أن هنالك أثر سلبي مباشر بين متطلبات الموارد الوظيفية والكفاءة المرنة، لذلك من المهم عدم تركيز السياسة المهنية في المدارس على أنشطة التدريب التقليدية فقط، ولكن يجب تضمين التطوير المهني للمعلمين في أنشطة العمل.

وفي هذا المجال أجرى اكسيان قو (Gu, Xiaoyon, 2016) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية وسنوات خبرتهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الارتباطي، وتم استخدام استبانة تكونت من تسع مجالات تم توزيعها على عينة عشوائية من المعلمين بلغ قوامها (36) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك رضا وظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية وبدرجة مرتفعة، وإلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة حيث بزيادة سنوات الخدمة يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما أجرى ايدان ارديو (Aydan, Ordu, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التنوع للأفراد في الرضا الوظيفي والأداء الفردي، وقد تناولت الدراسة التنوع من ناحية التوجهات الفردية، والسلوك الفردي، وقيم المؤسسة ومبادئها، والممارسات الإدارية والسياسات. وقد تشكل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في ثلاثة مقاطعات في ألمانيا، وقد بلغ حجم العينة (2362) معلم ضمن (42) مدرسة حكومية ثانوية خلال العام الدراسي 2015/2014. ومن أبرز النتائج التي أُلقت عليها الضوء هذه الدراسة هي أن هنالك علاقة ارتباط بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي من جهة والأداء الفردي من جهة أخرى، وأن هنالك ثلاثة أبعاد للتنوع يمكن من خلالها التنبؤ بأداء الأفراد وهي التوجهات الفردية والقيم والسلوك الفردي، كذلك إن المعلمين الذين يدركون حقيقة التنوع لديهم أعلى نسبة أداء في مدارسهم.

وأجرى بيثوشو وآخرون ( Pi-Chi Chou, Yu-Mei, Hao-Jan, Gwo-Liang, & Tony, 2011) دراسة لفحص العلاقة بين الضغوط النفسية واستراتيجيات التكيف وأعراض الاكتئاب بين الطلبة الصينيين بالجامعات التحضيرية الذين يتعلمون في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (756) طالب وطالبة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك نسبة عالية من الضغوط النفسية لدى الطلبة، وتبين وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط النفسية واستراتيجيات التكيف وأعراض الاكتئاب، وتبين أيضاً عند اختبار سوبيل (SOBEL Test) إلى أن استراتيجيات التكيف السلبية تتوسط العلاقة بين الضغوط النفسية وأعراض الاكتئاب.

### **التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها**

**من حيث الأهداف:** هدفت بعض الدراسات إلى تعرف التنمية المهنية كدراسة (حداد، 2019، والشمري، 2019)، والتكيف الوظيفي للمعلمين كدراسة (الخالدة، 2018، والصليبي، 2017).

**من حيث العينة:** تباينت أحجام العينات في الدراسات السابقة إذ يتراوح عدد أفراد العينات من (40) معلماً إلى (120) معلماً ومعلمة.

**من حيث المنهج:** اتفقت جميع الدراسات السابقة في هذا المحور في استخدام المنهج الوصفي، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام المنهج الوصفي.

**من حيث الأدوات:** معظم الدراسات كانت أدواتها مقاييس خاصة للدراسة، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها، ومقاييس خاصة للدراسة.

**أوجه الاتفاق:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في المنهج والأدوات المستخدمة.

**أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، ومكان إجرائها، وحجم العينة.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** بناء الإطار النظري وعناصره، وبناء أدوات الدراسة، وترتيب الدراسة وفصولها والتعرف إلى المنهجية المناسبة لإجراء الدراسة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تهتم بالربط بين التنمية المهنية والتكيف الوظيفي للعاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وكونها تعدّ من الدراسات الحديثة التي اهتمت بالربط بين هذين المتغيرين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يوضح هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم إتباعها والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة وبيان التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، وفي هذا الفصل تم استعراض خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

### منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الملائم لإجراء مثل هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة العاصمة والتي تضم (لواء الجيزة، ولواء الموقر، وقصبة عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء سحاب، ولواء ماركا، ولواء وادي السير، ولواء ناعور) حيث بلغ عددهم (290) مدرسة حكومية وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم (2020/2019).

### عينة الدراسة

نظراً للتجانس بين أفراد المجتمع تم سحب عينة عشوائية (Simple Random Sample)، وهي العينة التي يكون لكل عنصر في المجتمع فرصة بأن يظهر في العينة دون تحيز من الباحث (النجار والنجار، والزعبي، 2017: 114)، حيث قامت الباحثة بنشر استبانة الكترونية (Online

(Questionnaire) عبر موقع (Google Drive)، ويعود السبب لتوزيعها إلكترونياً الظروف الاستثنائية والأزمة الصحية التي أدت إلى إغلاق جميع المدارس في المملكة بموجب قانون الدفاع الأردني خلال فترة الدراسة الميدانية حيث استلمت الباحثة (196) استبانة إلكترونية مجاب عنها بشكل كامل وهي ممثلة لمجتمع الدراسة حسب جدول العينات الموضوع من قبل (Sekaran & Bougie, 2016: 296).

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المقياسين التاليين:

**أولاً: استبانة التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية:** تم تطوير استبانة للكشف عن

واقع التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير هذه الاستبانة دراسة الديحاني (2017) ودراسة عثمان ودبوس وتيم (2012) ودراسة تيسفاو وهوف مان (Tesfaw & Hofman, 2012) والمكونة من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (تنمية إدارة العملية التعليمية، تنمية المناهج وطرق التدريس، تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم، تنمية الإشراف والتدريب) وتم التحقق من صدق الاستبانة كما يلي:

– **الصدق الظاهري:** قامت الباحثة بعرض مقياس التنمية المهنية بصورته الأولية على (10) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن ذوي الخبرة والاختصاص والموضحة أسمائهم في الملحق (2) لإبداء رأيهم من حيث مدى انتماء كل فقرة من فقرات المقياس للمجال الذي تندرج تحته ووضوح الفقرات وسلامتها اللغوية أو الحذف أو إضافة أو تعديل حيث اعتبرت الباحثة إجماع (80%) من المحكمين كافياً لتغيير الفقرة أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، إذ تكون مقياس

التنمية المهنية بصورته النهائية من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات والجدول (1) يوضح توزيع فقرات المقياس وكانت كما يلي:

الجدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس التنمية المهنية

عدد الفقرات	الفقرات	المجال
10	10-1	تنمية إدارة العملية التعليمية
7	17-11	تنمية المناهج وطرق التدريس
7	24-18	تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم
11	35-25	تنمية الإشراف والتدريب
35	مجموع فقرات أداة قياس التنمية المهنية	

وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدريجي أمام كل فقرة ليعكس درجة التقدير للتنمية المهنية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وكانت بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث أعطي للبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة، وللبديل (غير موافق) درجتان، وللبديل (محايد) ثلاث درجات، وللبديل (موافق) أربع درجات، وللبديل (موافق بشدة) خمس درجات.

– الصدق البنائي لاستبانة التنمية المهنية: استخدمت الباحثة معامل الارتباط (Pearson Correlation) والذي يبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية لمحورها وكذلك يحدد قدرة كل فقرة من فقرات الاستبانة على التميز، وتعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (Linn, & Gronlund, 2012: 136) والجدول (2) يوضح نتيجة الصدق البنائي.

جدول (2) معاملات الارتباط بين فقرات التنمية المهنية والدرجة الكلية لمحورها

تنمية الإشراف والتدريب		تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم		تنمية المناهج وطرق التدريس		تنمية إدارة العملية التعليمية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.618	25	**0.799	18	**0.670	11	**0.522	1
**0.635	26	**0.733	19	**0.667	12	**0.581	2
**0.586	27	**0.797	20	**0.761	13	**0.625	3
**0.689	28	**0.822	21	**0.657	14	**0.537	4
**0.677	29	**0.724	22	**0.680	15	**0.699	5
**0.533	30	**0.748	23	**0.694	16	**0.677	6
**0.592	31	**0.739	24	**0.712	17	**0.664	7
**0.582	32					**0.614	8
**0.682	33					**0.678	9
**0.637	34					**0.547	10
**0.667	35						

\*\* (معنوي عند مستوى 0.01)

يتضح من الجدول (2) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس التنمية المهنية مع مجالها تراوحت ما بين (0.552-0.822) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) وهي فقرات تتمتع بتميز عالي كونها أعلى من (0.25)، وبذلك تعتبر فقرات مقياس التنمية المهنية صادقه لما وضع لقياسه.

– ثبات استبانة التنمية المهنية: للتأكد من ثبات استبانة التنمية المهنية قامت الباحثة بقياس معامل ثبات المقياس بطريقتين وكانت على النحو التالي:

#### الطريقة الأولى الاختبار وإعادة الاختبار (Methods of test - retest)

تم استخراج ثبات مقياس التنمية المهنية بطريقة إعادة الاختبار (test-retest) حيث طبق على عينة مكونة من (15) فرداً من خارج عينة الدراسة. وبعد مرور (14) يوماً أعيد تطبيقه على العينة

نفسها وتم احتساب معامل الارتباط (Pearson) بين التطبيق الأول والثاني وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3) معامل ثبات مجالات التنمية المهنية بطريقة الاختبار وإعادة لاختبار (test-retest)

عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة (test-retest)	المجال
10	0.89	تنمية إدارة العملية التعليمية
7	0.88	تنمية المناهج وطرق التدريس
7	0.85	تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم
11	0.70	تنمية الإشراف والتدريب

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل الثبات بطريقة (test-retest) نحو مجالات التنمية المهنية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تراوحت بين (-0.70- 0.89) وهذا يشير إلى أن فقرات التنمية المهنية تتمتع بدلالة ثبات مناسبة وتخضع لدرجة اعتمادية عالية (Cooper & Schindler, 2014: 260).

#### الطريقة الثانية معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم التأكد من مدى ثبات مقياس التنمية المهنية من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.70)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016: 325).

جدول (4) معامل ثبات مجالات التنمية المهنية بطريقة (Cronbach's Alpha)

عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة (Cronbach's Alpha)	المجال
10	0.82	تنمية إدارة العملية التعليمية
7	0.81	تنمية المناهج وطرق التدريس
7	0.88	تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم
11	0.84	تنمية الإشراف والتدريب

بناءً على النتائج في الجدول (4) لقيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة والتي تراوحت بين (0.81-0.88) وهي قيم أكبر من (0.70) والتي تشير على الاتساق بين فقرات مقياس التنمية المهنية، لذا يمكن وصف مقياس التنمية المهنية بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية وإمكانية الاعتماد عليها.

**ثانياً: استبانة التكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية:** تم تطوير هذه الاستبانة للكشف عن مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس، ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير هذه الاستبانة دراسة الحوامدة (2018) ودراسة المهدي والراسبي والبرمطاني (2018) ودراسة جو اكسايون (Gu, Xiaoyon, 2016) والمكون من (24) فقرة. وتم التحقق من صدق الاستبانة كما يلي:

– **الصدق الظاهري:** قامت الباحثة بعرض مقياس التكيف الوظيفي بصورته الأولية على (10) من أعضاء من هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن ذوي الخبرة والاختصاص والموضحة أسمائهم في الملحق (2)، لإبداء رأيهم من حيث مدى انتماء كل فقرة من فقرات المقياس للمجال الذي تندرج تحته ووضوح الفقرات وسلامتها اللغوية أو الحذف أو إضافة أو تعديل إذ عدت الباحثة إجماع (80%) من المحكمين كافياً لتغيير الفقرة أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين. إذ تم حذف فقرتين، وعليه فقد تكون مقياس التكيف الوظيفي بصورته النهائية من (24) وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدريجي أمام كل فقرة ليعكس درجة التقدير نحو التكيف الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وكانت بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث أعطي للبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة، وللبديل (غير موافق) درجتان، وللبديل (محايد) ثلاث درجات، وللبديل (موافق) أربع درجات، وللبديل (موافق بشدة) خمس درجات.

– **الصدق البنائي لاستبانة التكيف الوظيفي:** تم استخراج معامل الارتباط ( Pearson Correlation) والذي يبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية لمحورها وكذلك يحدد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التميز وسيتم حذف الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) والجدول (5) يوضح نتيجة الصدق البنائي.

جدول (5) معاملات الارتباط بين فقرات التكيف الوظيفي والدرجة الكلية لمحورها

التكيف الوظيفي							
معامل الارتباط	الفقرة						
**0.690	19	**0.618	13	**0.527	7	**0.593	1
**0.419	20	**0.597	14	**0.588	8	**0.505	2
**0.562	21	**0.648	15	**0.502	9	**0.614	3
**0.603	22	**0.653	16	**0.531	10	**0.513	4
**0.436	23	**0.612	17	**0.550	11	**0.684	5
**0.334	24	**0.666	18	**0.557	12	**0.659	6

\*\* (معنوي عند مستوى 0.01)

يتضح من الجدول (5) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس التكيف الوظيفي مع محورها تراوحت ما بين (0.334-0.690) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) وهي فقرات تتمتع بتميز جيد كونها أعلى من (0.25)، وبذلك تعد فقرات مقياس التكيف الوظيفي صادقه لما وضع لقياسه.

### – ثبات استبانة التكيف الوظيفي

للتأكد من ثبات مقياس التنمية المهنية قامت الباحثة بقياس معامل ثبات المقياس بطريقتين

وكانت على النحو التالي:

#### الطريقة الأولى الاختبار وإعادة الاختبار (Methods of test -retest):

تم استخراج ثبات مقياس التنمية المهنية بطريقة إعادة الاختبار (test-retest) حيث طبق على

عينة مكونة من (15) فرداً من خارج عينة الدراسة. وبعد مرور (14) يوماً أعيد تطبيقه على العينة

نفسها وتم احتساب معامل الارتباط (Pearson) بين التطبيق الأول والثاني حيث بلغ معامل ثبات

الاستقرار لمقياس التكيف الوظيفي (0.89) وهذا يشير إلى أن المقياس يتمتع بدلالة ثبات مناسبة

ويخضع لدرجة اعتمادية عالية.

#### الطريقة الثانية معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم التأكد من مدى ثبات مقياس التكيف الوظيفي من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.70)،

وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة

(Sekaran & Bougie, 2016, 325). حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا لجميع فقرات التكيف

الوظيفي (0.91) وهي قيمة أكبر من (0.70) والتي تشير على الاتساق بين فقرات مقياس التكيف

الوظيفي لذا يمكن وصف مقياس التكيف الوظيفي بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها من

خلاله مناسبة وتخضع لدرجة اعتمادية عالية وإمكانية الاعتماد عليها.

## متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- **التنمية المهنية** والمتمثلة بـ (تنمية إدارة العملية التعليمية، وتنمية المناهج وطرق التدريس، تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم، تنمية الإشراف والتدريب).

- **التكيف الوظيفي**.

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم الاعتماد على برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في عملية تحليل البيانات وذلك لتتمكن الباحثة من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- **الوسط الحسابي**: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة والخاص بالإجابة عن السؤال الأول والثاني في مشكلة الدراسة، حيث تم تحديد مستوى التنمية المهنية والتكيف الوظيفي وفقاً للمعادلة التالية (Subedi, 2016):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(1-5)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + اقل وزن =  $1 + 1.33 = 2.33$  فتصبح درجة الموافقة الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني من التقدير ولانتقال لفئة الثانية  $2.34 + 1.33 = 3.66$  فتصبح درجة الموافقة الثانية (2.34-3.67) وبمستوى متوسط من التقدير ولانتقال لفئة الثالثة  $3.67 + 1.33 = 5$  فتصبح درجة الموافقة الثالثة (3.68-5) وبمستوى مرتفع من التقدير

- **الانحراف المعياري**: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

- معامل الاتساق (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار (Pearson Correlation): وذلك للتعرف إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة والخاص

بالسؤال الثالث في مشكلة الدراسة. كذلك لاختبار الصدق البنائي وإظهار مدى ارتباط درجة

كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها ومن أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على

التمييز.

### إجراءات الدراسة

لأغراض تنفيذ الدراسة تم الأخذ بالإجراءات التالية:

(1) الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والنماذج العربية والعالمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

(2) قامت الباحثة بالحصول على الموافقات اللازمة لإجراءات الدراسة.

(3) تم حصر مجتمع الدراسة المستهدف من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان للعام الدراسي 2020/2019 وتحديد العينة بصورته النهائية.

(4) تم إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، كما

تم اختبار صدق بنائها وثباتها.

(5) تم توزيع أداة الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة مؤلفة من (196) استبانة وزعت على

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان-الأردن.

(6) إدخال البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية وتحليلها إحصائياً.

(7) بعد الحصول على نتائج التحليل الإحصائي قامت الباحثة بإعداد الفصل الرابع والخامس المتعلق

بنتائج الدراسة ومناقشتها.

(8) تقديم التوصيات والمقترحات بناء على ما تم التوصل إليها من النتائج.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد عرض الباحثة في الفصل الثالث إجراءات الدراسة من خلال بيان منهجها وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة. يتناول هذا الفصل تحليل الدراسة وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والارتباطي وصولاً إلى تقديم نتائج وكانت على النحو التالي:

**نتائج الدراسة:** تضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها وكانت على النحو التالي.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص: "ما واقع التنمية المهنية للمعلمين في المدارس**

**الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس"؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات

المبحوثين لمستوى التنمية المهنية (تنمية إدارة العملية التعليمية، وتنمية المناهج وطرق التدريس، وتنمية

الواجبات الذاتية نحو المعلم، تنمية الإشراف والتدريب)، والموضحة في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية نحو التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان

درجة التقدير	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات التنمية المهنية
مرتفعة	1	0.37	4.08	تنمية إدارة العملية التعليمية
مرتفعة	2	0.37	4.03	تنمية الإشراف والتدريب
مرتفعة	3	0.41	4.02	تنمية المناهج وطرق التدريس
مرتفعة	4	0.51	3.99	تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم
مرتفعة		<b>0.34</b>	<b>4.03</b>	<b>الدرجة الكلية للتنمية المهنية</b>

يتضح من الجدول (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لمجالات التنمية المهنية تراوحت ما بين (3.99-4.08)، حيث حصل مجال "تنمية إدارة العملية التعليمية" على أعلاها وبدرجة مرتفعة من التقدير، ومجال "تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم" على أقلها وبدرجة مرتفعة من التقدير، وبلغ المعدل الكلي للتنمية المهنية (4.03) وبهذا يتضح أن مستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس قد جاءت ضمن المستوى المرتفع وفيما يلي تفصل لمجالات التنمية المهنية.

#### المجال الأول: تنمية إدارة العملية التعليمية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو (تنمية إدارة العملية التعليمية)، والذي تم قياسه اعتماداً على (10) فقرات، والموضحة في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية إدارة العملية التعليمية)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
2	تتم متابعة المعلمون في المدرسة للاطلاع على مدى فاعليتهم في أداء أعمالهم	4.15	0.56	1	مرتفعة
7	تسعى إدارة المدرسة إلى تنمية جوانب القوة في أداء المعلمون	4.14	0.62	2	مرتفعة
5	تحرص إدارة المدرسة على رفع الكفاءة التعليمية للمدرسة	4.12	0.65	3	مرتفعة
1	يساعد المعلمون بعضهم بعضاً لتنمية الإدارة الصفية	4.11	0.59	4	مرتفعة
8	يساعد التقويم السليم بمخرجاته التربوية على رفع كفاءة العملية التعليمية	4.10	0.54	5	مرتفعة
4	يتعاون المعلمون في حل المشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية	4.08	0.55	6	مرتفعة
6	تعمم الخبرات الناجحة للمعلمين المبدعين ليستفيد منها الآخرين	4.04	0.6	7	مرتفعة
10	يراعي المعلمون التوزيع الزمني للدروس	4.03	0.59	8	مرتفعة
3	يسعى المعلمون إلى توظيف استراتيجيات التدريس الحديثة	4.03	0.64	8	مرتفعة
9	تلبي المدرسة الاحتياجات التربوية لإنجاز الأهداف التعليمية	3.99	0.71	9	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لتنمية إدارة العملية التعليمية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.37</b>		<b>مرتفعة</b>

يشير الجدول (7) إلى أن واقع تنمية إدارة العملية التعليمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.08) وانحراف معياري (0.37) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99-4.15)، إذ حققت الفقرة (2) والتي تنص على "تتم متابعة المعلمون في المدرسة للاطلاع على مدى فاعليتهم في أداء أعمالهم" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء في

المرتبة الثانية الفقرة (7) والتي تنص على "تسعى إدارة المدرسة إلى تنمية جوانب القوة في أداء المعلمون " بمتوسط حسابي قد بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة من التقدير، في حين حققت الفقرة (10) المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على "يراعي المعلمون التوزيع الزمني للدروس" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة من التقدير، والفقرة (3) والتي تنص على "يسعى المعلمون إلى توظيف استراتيجيات التدريس الحديثة" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (9) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تلبي المدرسة الاحتياجات التربوية لإنجاز الأهداف التعليمية" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

#### المجال الثاني: تنمية المناهج وطرق التدريس.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو (تنمية المناهج وطرق التدريس)، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات، والموضحة في الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية المناهج وطرق التدريس)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
11	يتبنى المعلمون الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس	4.09	0.61	1	مرتفعة
17	يشجع المعلمون ربط المادة العلمية بواقع بيئة الطالب	4.05	0.58	2	مرتفعة
13	يتعاون المعلمون في تحديد نقاط القوة والضعف في المحتوى الدراسي	4.05	0.60	2	مرتفعة
15	يتباحث المعلمون في مدى ملائمة الكتب الدراسية للمرحلة الثانوية	4.01	0.49	3	مرتفعة
16	يتعاون المعلمون في تحديد طرق معالجة ضعف الطلبة	4.01	0.58	3	مرتفعة
12	يتمتع المعلمون بمهارة صياغة الأهداف التربوية	3.97	0.59	4	مرتفعة
14	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الأجهزة اللازمة للأنشطة المنهجية.	3.94	0.66	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لتنمية المناهج وطرق التدريس</b>	<b>4.03</b>	<b>0.41</b>		<b>مرتفعة</b>

يشير الجدول (8) إلى أن واقع تنمية المناهج وطرق التدريس لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.03) وانحراف معياري (0.41) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة من التقدير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-4.09)، إذ حققت الفقرة (11) والتي تنص على "يتبنى المعلمون الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (17) والتي تنص على "يشجع المعلمون ربط المادة العلمية بواقع بيئة الطالب" بمتوسط حسابي قد بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة من التقدير، والفقرة (13) والتي تنص على "يتعاون المعلمون في تحديد نقاط القوة والضعف في المحتوى الدراسي" بمتوسط حسابي قد بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة من التقدير، في حين حققت الفقرة (12) المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على "يتمتع المعلمون بمهارة صياغة الأهداف التربوية" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (14) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الأجهزة اللازمة للأنشطة المنهجية" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

### المجال الثالث: تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو (تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم)، والذي تم قياسه اعتماداً على (7) فقرات، والموضحة في الجدول (9).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
22	تسعى إدارة المدرسة إلى تعزيز انتماء المعلمون لمهنة التعلم	4.05	0.64	1	مرتفعة
24	تسعى إدارة المدرسة إلى إحداث التأثير الإبداعي لدى المعلمون	4.05	0.65	1	مرتفعة
23	يتباحث المعلمون مع المسؤولين حول سبل التنمية وتطوير	4.02	0.60	2	مرتفعة
20	يتم التباحث حول سبل تنمية المعلمون وتطويرهم مع زملائهم داخل المدرسة	3.97	0.62	3	مرتفعة
19	يتم إلحاق المعلمون بدورات تدريبية تتعلق بالنمو المهني	3.97	0.66	3	مرتفعة
18	يحرص المعلمون على حضور المؤتمرات التربوية المتعلقة بالتنمية المهنية	3.94	0.74	4	مرتفعة
21	يتم مطالعة الدراسات في مجال التربية الإدارية	3.91	0.70	5	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لتنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم</b>	<b>3.99</b>	<b>0.51</b>		<b>مرتفعة</b>

يشير الجدول (9) إلى أن واقع تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم لدى معلمي المدارس الثانوية

الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وبانحراف معياري (0.51) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة

مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91-4.05)، إذ حققت الفقرة (22) والتي تنص

على "تسعى إدارة المدرسة إلى تعزيز انتماء المعلمون لمهنة التعلم" على المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي قد بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة من التقدير، والفقرة (24) والتي

تنص على "تسعى إدارة المدرسة إلى إحداث التأثير الإبداعي لدى المعلمون" بمتوسط حسابي قد بلغ

(4.05) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (23)

والتي تنص على "يتباحث المعلمون مع المسؤولين حول سبل التنمية وتطوير" بمتوسط حسابي قد بلغ (4.02) وبانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة من التقدير، في حين حققت الفقرة (18) المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على "يحرص المعلمون على حضور المؤتمرات التربوية المتعلقة بالتنمية المهنية" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (21) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يتم مطالعة الدراسات في مجال التربية الإدارية" بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

#### المجال الرابع: تنمية الإشراف والتدريب.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية نحو (تنمية الإشراف والتدريب)، والذي تم قياسه اعتماداً على (11) فقرات، والموضحة في الجدول (10).

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (تنمية الإشراف والتدريب)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
25	يتم زيارة المعلمون في صفوفهم لمبتاعة أدائهم	4.11	0.57	1	مرتفعة
31	يحرص المعلمون على تحسين الاختبارات التحصيلية وتطويرها	4.10	0.53	2	مرتفعة
29	المعلمون الجدد لهم اهتمام خاص ويتم تزويدهم بالتوجيهات التربوية اللازمة	4.09	0.57	3	مرتفعة
32	تسعى إدارة المدرسة إلى نقل الخبرات والتجارب التدريسية الناجحة بين المعلمون	4.05	0.57	4	مرتفعة
30	يستخدم المعلمون الوسائل العلمية في التعلم	4.04	0.50	5	مرتفعة
34	يتم متابعة تطبيق المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية	4.03	0.56	6	مرتفعة
28	يتابع المعلمون ما ورد في الخطة الفصلية من إجراءات وأنشطة علمية	4.02	0.61	7	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
27	يلتزم المعلمون بتعليمات المشرفين التربويين	4.01	0.64	8	مرتفعة
33	يتم إتاحة فرص متكافئة في حضور الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين	3.99	0.64	9	مرتفعة
35	يتم قياس التغذية الراجعة من الدورات التدريبية	3.91	0.63	10	مرتفعة
26	تشجع إدارة المدرسة المعلمون على إجراء البحوث التربوية	3.89	0.72	11	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لتنمية للإشراف والتدريب</b>	<b>4.02</b>	<b>0.37</b>		<b>مرتفعة</b>

يشير الجدول (10) إلى أن واقع تنمية الإشراف والتدريب لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.37) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة من التقدير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-4.11)، إذ حققت الفقرة (25) والتي تنص على "يتم زيارة المعلمون في صفوفهم لمبتاعة أدائهم" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (31) والتي تنص على "يحرص المعلمون على تحسين الاختبارات التحصيلية وتطويرها" بمتوسط حسابي قد بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة من التقدير، في حين حققت الفقرة (35) المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على "يتم قياس التغذية الراجعة من الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (26) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة المعلمون على إجراء البحوث التربوية" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: "ما مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإجابات

المبحوثين نحو مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة

عمان، والذي تم قياسه اعتماداً على (24) فقرة، والموضحة في الجدول (11).

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو (التكيف الوظيفي للمعلمين)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
9	تتمتع المدرسة التي اعمل بها بسمعة ممتازة تقدر من قبل المجتمع	4.13	0.56	1	مرتفعة
1	تعقد المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين بهدف تنمية روح التعاون بينهم	4.10	0.63	2	مرتفعة
11	تطبق المدرسة معايير وإجراءات السلامة العامة داخل المدرسة	4.10	0.55	2	مرتفعة
8	تبدي إدارة المدرسة تفهماً لظروف المعلمون الخاصة	4.07	0.57	3	مرتفعة
22	يراعى رغبات المعلمون ومقدرتهم عند توزيعهم على الأنشطة الصفية	4.06	0.60	4	مرتفعة
10	تحرص إدارة المدرسة على الصيانة الدورية لمختلف مرافق المدرسة لضمان فعاليتها	4.06	0.58	4	مرتفعة
21	يشعر المعلمون بالارتياح والطمأنينة في أثناء تأدية أعمالهم	4.05	0.61	5	مرتفعة
12	توفير المدرسة (المعلومات والبيانات) التي يحتاجها المعلمون لتنفيذ أعمالهم	4.04	0.49	6	مرتفعة
6	تقوم إدارة المدرسة بإجراء لقاءات توجيهية بطرق تشاركية مع المعلمون	4.03	0.57	7	مرتفعة
3	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمون	4.03	0.58	7	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
20	تسود علاقة صداقة بين المعلمون	4.03	0.56	7	مرتفعة
7	يتعاون مع المجتمع المحلي في تحديد احتياجات المدرسة بما يخدم العملية التربوية	4.02	0.54	8	مرتفعة
23	يشعر المعلمون بان عملهم مهم داخل المدرسة	4.01	0.58	9	مرتفعة
2	يحرص المعلمون على العمل كفريق واحد	4.01	0.57	9	مرتفعة
14	تنظم المدرسة نشاطات (اجتماعية، وثقافية، وإنسانية، ورياضية) تعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمون	4.00	0.57	10	مرتفعة
15	توفر المدرسة بيئة عمل تراعي التنوع (الثقافي والاجتماعي) للمعلمين	3.99	0.59	11	مرتفعة
5	يخصص وقتاً لمساعدة المعلمون الجديد للتكيف مع البيئة المدرسة	3.99	0.62	11	مرتفعة
4	يتم مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للمعلمين	3.97	0.66	12	مرتفعة
19	تحرص إدارة المدرسة على توفير جو ايجابي للمعلمين تشجعهم على العمل	3.94	0.63	13	مرتفعة
17	يقدر المعلمون ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والوقت الملائم	3.94	0.65	13	مرتفعة
13	يشرح القوانين والإرشادات للمعلمين بشكل منتظم	3.92	0.60	14	مرتفعة
18	يتوفر بيئة مدرسية مريحة وآمنة تناسب المعلمون	3.92	0.61	14	مرتفعة
16	يتم التعاون بين المعلمون في التقليل من ضغوطات العمل	3.92	0.64	14	مرتفعة
24	يتناسب الدخل السنوي مع الجهد الذي يبذله المعلمون في مهنتهم	3.62	0.97	15	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للتكيف الوظيفي</b>	<b>4.00</b>	<b>0.34</b>		<b>مرتفعة</b>

يشير الجدول (11) إلى أن واقع التكيف الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في

العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (4) وانحراف معياري (0.34) وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.62-

4.13)، إذ حققت الفقرة (9) والتي تنص على "تتمتع المدرسة التي اعمل بها بسمعة ممتازة

تقدر من قبل المجتمع" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (1) والتي تنص على "تعقد المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين بهدف تنمية روح التعاون بينهم" بمتوسط حسابي قد بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة من التقدير، والفقرة (11) والتي تنص على "تطبق المدرسة معايير وإجراءات السلامة العامة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي قد بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.55) وبدرجة مرتفعة من التقدير، في حين حققت الفقرة (13) المرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على "يشرح القوانين والإرشادات للمعلمين بشكل منظم" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة مرتفعة من التقدير، والفقرة (18) والتي تنص على "يتوفر بيئة مدرسية مريحة وآمنة تناسب المعلمون" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة مرتفعة من التقدير، والفقرة (16) والتي تنص على "يتم التعاون بين المعلمون في التقليل من ضغوطات العمل" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاءت الفقرة (24) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يتناسب الدخل السنوي مع الجهد الذي يبذله المعلمون في مهنتهم" بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة من التقدير.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند**

**مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة على واقع التنمية المهنية لدى المعلمين في**

**المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط (**Pearson Correlation**) والموضحة

في الجدول (12).

الجدول (12) معاملات الارتباط بين واقع التنمية المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم

التكيف الوظيفي	المجال	
*0.581	معامل الارتباط	تنمية إدارة العملية التعليمية
0.00	Sig	
*0.489	معامل الارتباط	تنمية المناهج وطرق التدريس
0.00	Sig	
*0.577	معامل الارتباط	تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم
0.00	Sig	
*0.702	معامل الارتباط	تنمية الإشراف والتدريب
0.00	Sig	
*0.705	معامل الارتباط	واقع التنمية المهنية
0.00	Sig	
حجم العينة (N=196)		
* معنوي عند مستوى (0.05)		

يشير الجدول (12) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مجالات التنمية المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي والذي يظهر من خلال قيمة معامل الارتباط والتي تراوحت بين (0.489-0.705)، وجميعها قيم معنوية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أشار الجدول (12) أن معامل الارتباط قد بلغ (R=0.705) بين متوسطات استجابة أفراد العينة على واقع التنمية المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم وهذا يفيد بان هنالك علاقة ارتباط قوية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### مناقشة نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأسئلة الموضوعية، كما تضمن

التوصيات التي تم التوصل إليها في هذه النتائج وهي كما يلي:

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص: "ما واقع التنمية المهنية للمعلمين في المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟"

أوضحت النتائج في الجدول (6) أن درجة واقع التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.03) وانحراف معياري (0.34)، وجاءت مجالات التنمية المهنية ضمن درجات مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99-4.08)، وجاء في المرتبة الأولى مجال (تنمية إدارة العملية التعليمية) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.37) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء مجال (تنمية الإشراف والتدريب) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.37) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء مجال (تنمية المناهج وطرق التدريس) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.41) وبدرجة مرتفعة من التقدير، وجاء مجال (تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم) ضمن المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة مرتفعة من التقدير. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التنمية المهنية عملية هادفة ومقصودة ومستمرة يتم التخطيط لها في ضوء احتياجات المعلمون والطلبة والمؤسسة التعليمية والمجتمع، حيث أظهرت نتائج الدراسة تميز التنمية المهنية ومجالاتها (تنمية إدارة العملية التعليمية، وتنمية المناهج

وطرق التدريس، وتنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم، وتنمية الإشراف والتدريب) ومراعاتها مختلف جوانب المعلمون النفسية والمهارية والثقافية لمواكبة أحدث المستجدات والمقدرة على الاستجابة للتطوير التربوي ومتطلباته، ويمكن القول أن التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس تتأكد من خلال مسؤولية المعلمون فهي تتطلب وجود الدافع والمقدرة والرغبة في النمو والتحسين وترسيخ مبدأ التعلم المستمر، كون التنمية المهنية تسعى إلى اكتشاف مختلف المواهب والمقدرات والطاقات وعدها مجالاً لتحقيق الذات وتنصف بالتطوير والتغيير المستمر وتوظيف تقنيات التعليم المعاصرة حيث تتجدد باستمرار في ضوء ما يستجد من المعارف والتوجهات الحديثة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2019) والتي أظهرت أن دور رؤساء أقسام التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة. وجاءت كل المجالات بدرجة مرتفعة، ودراسة هاردمان وهاردمان، داتشي، لويز، إيبوزور، نتيكيم، وتيبوهيندا (Hardman, Hardman, Dachi, Louise, Ihebuzor, Ntekim, & Tibuhinda, 2015) والتي أظهرت أن البرنامج التدريبي القائم على تغيير الممارسات التعليمية للمعلمين كان فعال وله تأثير كبير. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حداد (2019) والتي أظهرت إن اتجاهات معلمي ومعلمات مادة اللغة الإنجليزية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم كانت متوسطة، ودراسة إكسيو (Xu, 2016) والتي أظهرت أن اتجاهات معلمي ومعلمات مدارس ولاية كنتاكي نحو برامج التنمية المهنية والأداء المدرسي كانت متوسطة.

وعند الرجوع إلى مجالات التنمية المهنية، يلاحظ في الجدول (7) أن درجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو تنمية إدارة العملية التعليمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.37)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة من التقدير، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99-4.15)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تنص "تم متابعة المعلمون في المدرسة للاطلاع على مدى فاعليتهم في أداء أعمالهم" بمتوسط حسابي (4.15)، وبانحراف معياري (0.56)، وفي الرتبة العاشرة والأخيرة جاءت الفقرة (9) والتي تنص "تلبي المدرسة الاحتياجات التربوية لإنجاز الأهداف التعليمية" بمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.71). وتعزو الباحثة أن الطريقة التي تدار بها تنمية العملية التعليمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان والتي تتضمن مجموعة من الوظائف أهمها متابعة المعلمون وتنمية جوانب القوة في أدائهم والاستفادة من استراتيجيات التدريس وتوجيهها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.

يلاحظ في الجدول (8) أن درجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو تنمية المناهج وطرق التدريس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.41)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة من التقدير، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-4.09)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (11) والتي تنص "يتبنى المعلمون الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس" بمتوسط حسابي (4.09)، وبانحراف معياري (0.61)، وفي الرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرة (14) والتي تنص "تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الأجهزة اللازمة للأنشطة المنهجية" بمتوسط حسابي (3.94)، وبانحراف معياري (0.66). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هنالك أهداف لتنمية المناهج وطرق التدريس في المدارس الثانوية الحكومية

في العاصمة عمان والتي تتسم برغبة المعلمون بتبني الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس وربط المادة العلمية بواقع بيئة الطلبة وهناك تعاون متبادل بين المعلمون في تحديد نقاط القوة والضعف في المحتوى الدراسي وهذا بدوره يساعد على الاكتشاف المستمر لجوانب الخطأ في العملية التعليمية لتصحيحها، واستكشاف جوانب الضعف للعمل على علاجها، وجوانب القوة لتعزيزها.

يلاحظ في الجدول (9) أن درجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.51)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة من التقدير، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91-4.05)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (22) والتي تنص "تسعى إدارة المدرسة إلى تعزيز انتماء المعلمون لمهنة التعلم" بمتوسط حسابي (4.05)، وبانحراف معياري (0.64)، وفي الرتبة السابعة والأخيرة جاءت الفقرة (21) والتي تنص "يتم مطالعة الدراسات في مجال التربية الإدارية" بمتوسط حسابي (3.91)، وبانحراف معياري (0.70). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان تسعى إلى تهيئة كل الظروف المناسبة لتحسين أداء المعلمون من خلال الاهتمام ببرامج التنمية المهنية المقدمة كتعزيز الانتماء المهني وإحداث التأثير الإبداعي للمعلمين وهذا بدوره يرفع من مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المؤسسة التعليمية كون تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم متطلب رئيس لتحقيق الجودة.

يلاحظ في الجدول (10) أن درجة التقدير لاستجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان نحو تنمية الإشراف والتدريب كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.37)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة من التقدير،

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-4.11)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (25) والتي تنص "يتم زيارة المعلمون في صفوفهم لمتابعة أدائهم" بمتوسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري (0.57)، وفي الرتبة الحادية عشر والأخيرة جاءت الفقرة (26) والتي تنص "تشجع إدارة المدرسة المعلمون على إجراء البحوث التربوية" بمتوسط حسابي (3.89)، وبانحراف معياري (0.72). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان يسعون إلى التزود بالمعرفة العلمية والتربوية وكسب المعارف والمهارات من خلال البرامج والأنشطة التي تقدمها المدارس الحكومية والتي تساعدهم على تنمية الجوانب الشخصية والمهنية والمعرفية.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص: "ما مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس**

**الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس؟"**

أوضحت النتائج في الجدول (11) أن مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4) وبانحراف معياري (0.34)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (362-4.13)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (9) والتي تنص "تتمتع المدرسة التي اعمل بها بسمعة ممتازة تقدر من قبل المجتمع" بمتوسط حسابي (4.13)، وبانحراف معياري (0.56)، وفي الرتبة الرابعة والعشرين والأخيرة جاءت الفقرة (24) والتي تنص "يتناسب الدخل السنوي مع الجهد الذي يبذله المعلمون في مهنتهم" بمتوسط حسابي (3.62)، وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة من التقدير.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة اكسيان قو (Gu, Xiaoyon, 2016) والتي توصلت إلى أن

هنالك رضا وظيفي لدى المعلمون في المدارس الحكومية وبدرجة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع

دراسة الصليلي (2017) والتي توصلت إلى إن مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمون الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان يتمتعون بتكيف وظيفي وتوافق للمواقف الجديدة والمتغيرة وهذا ينعكس على رضاهم وبالتالي يجعل من البيئة الوظيفية مكان متميز من قبل المجتمع، كما أن المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان تتبع الأساليب والممارسات من خلال عقد اجتماعات دورية، وتطبيق معايير وإجراءات السلامة العامة، وهناك تفهم من قبل إدارة المدرسة لظروف المعلمون الخاصة، وهذا بدوره يوفر حياة وظيفية مناسبة للمعلمين ويساهم في رفع سوية أداء المؤسسة التعليمية ويشبع رغباتهم التي يطمحون لها المعلمون على المستوى المعنوي، بينما المستوى المادي فقد أظهرت النتائج أن الدخل السنوي يتناسب بدرجة متوسطة مع الجهد الذي يبذله المعلمون وترى الباحثة أن الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية، وتتفق مع دراسة عباس (2011) بأن هنالك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الفرد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

وعلى الصعيد الذي تمر به المملكة الأردنية في ظل جائحة كورونا يقع على عاتق المعلمون عبء ومسؤولية كبيرة، كون المعلم سيبقى مساهماً وله دوراً محورياً في العملية التعليمية سواء كان التعليم عن بعد أو بالشكل الطبيعي داخل الغرف الصفية، حيث أن نجاح التعليم عن بعد يحقق ديمومة واستمرار للعملية التعليمية دون انقطاع في ظل إغلاق جميع مدارس المملكة ضمن الإجراءات الحكومية والاحترازية الوقائية لمواجهة فايروس كورونا، وتشكل مجالات التنمية المهنية دور أساسي في عملية التعليم عن بعد حيث استحدثت وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية خاصة بالمعلمين والقيادات التربوية عبر منصة التعليم الإلكتروني (المعلمون. الأردن) لتمكنهم من إدارة الأدوات والمهارات

التعليمية وتمكنهم من التواصل مع طلبتهم وتقديم الدعم الأكاديمي والإرشادي لهم من خلال التفاعل مع المنصة وقنوات التفاضل التعليمية. وفي ظل التوجهات الجديدة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم باستخدام منظومة التعلم عن بعد وإطلاقها لمنصات التعليم لجميع المراحل الدراسية (درسك 1) (درسك 2) وتوفير البنية التحتية الالكترونية، تتطلب على المعلمون التكيف مع هذه التوجهات الجديدة وتوظيف الأساليب والتقنيات المستخدمة والمتناسبة مع العملية التعليمية.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند**

**مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة على واقع التنمية المهنية لدى المعلمين**

**في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم؟"**

يتبين في الجدول (12) وجود علاقة ارتباط معنوية بين مجالات التنمية المهنية لدى المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي والذي يظهر من خلال قيمة معامل الارتباط والتي تراوحت بين (0.489-0.705)، وجميعها قيم معنوية وبدرجة الدلالة (0.00)، وبلغ معامل الارتباط ( $R=0.705$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة على واقع التنمية المهنية لدى المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم، وهذا يفيد بان هنالك علاقة ارتباط قوية وبدرجة دلالة (0.00). وتعزو الباحثة ذلك باعتقادها إلى أن التنمية المهنية للمعلمين لها ارتباط وثيق بدرجة التكيف الوظيفي والتي لا تأتي إلا من خلال ما توفره البيئة المدرسية من تحقيق لطموح وتطلعات المعلمون فيها سواء كانت هذه الطموحات تتعلق بالأجور والحوافز أم بعمليات الترقية والتطور الوظيفي والتي بدورها تسهم في تطوير الأداء وتحسين جودة العمل وتعمل على إيجاد بيئة عمل جاذبة لأصحاب المهارات والخبرات وتحفز على الإبداع والابتكار مما يحقق جميع أهداف التنمية المهنية في المؤسسة التعليمية.

## التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي: أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة ويمكن المحافظة على استمرارية أو زيادة ارتفاعها من خلال:

(1) تعزيز درجة ممارسة تطبيق مجالات التنمية المهنية بمشاركة المعلمون في التخطيط لبرامج التنمية المهنية.

(2) تلافي نقاط الضعف عند المعلمون وتعزيز أدائهم وتصحيح مساراتهم غير الفاعلة.

(3) تقديم يد العون للمعلمين الجدد وتطوير مهاراتهم المهنية والفنية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

(4) العمل على دفع المعلمون إلى تطوير ذاتهم وتنمية خبراتهم المهنية والتعليمية عن طريق توسيع مدارك المعرفة ليكونوا أكثر كفاءة واستدامة.

(5) العمل على زيادة وعي المعلمون بأهمية دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية وتشجيعهم للالتحاق بالبرامج والدورات والورش التدريبية في صلب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي: أن مستوى التكيف الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة، أوصت الباحثة ما يلي:

(1) العمل على تنوع المحتوى التدريبي خصوصاً التكنولوجي ومراعاة المقدرات الفردية للمعلمين.

(2) تشجيع روح التعاون بين المعلمون، والاهتمام بمقترحاتهم والأفكار المقدمة من قبلهم.

(3) تعزيز مستويات الثقة لدى المعلمون بما يتعلق بالأمان الوظيفي ودعم الكفاءات وتوفير فرص التطور والترقية بشفافية.

(4) تخفيف الأعباء الملغاة على عاتق المعلمون وتقدير حجم أعمالهم، وذلك من خلال تحسين أجورهم ومخصصاتهم وعلاواتهم.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد العينة على واقع التنمية المهنية لدى المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان ومستوى التكيف الوظيفي لديهم، أوصت الباحثة ما يلي:

(1) الاستفادة من الدراسة الحالية للرفع من درجة التنمية المهنية وبالتالي الرفع من مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمون.

(2) العمل على إجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى مثل المدارس الخاصة وغيرها.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي (1993). لسان العرب. ط3، لبنان، بيروت: دار صادر للطباعة.
- أبو العيش، هيا سليمان، (2016). استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية على عينة من طالبات السنة التحضيرية في جامعة حائل-المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، العدد 26، المجلد التاسع، 83-107.
- أبو حليلة، أشرف احمد (2018). *دافعية الانجاز*. ط1، الأردن، عمان: دار الموهبة للنشر والتوزيع والطباعة.
- اشنويه، فوزي، وعليان، رحي (2014). *تكنولوجيا التعليم النظرية والممارسة*، ط2، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الأعمى، محمد، والشركسي، أبو بكر (2017). جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، (9) ، 184-223، ليبيا.
- بالرشد، نبيل (2017). *واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، دراسة ميدانية بملحق مركز التوجيه المدرسي والمعني، المغير، (رسالة ماجستير غير منشورة)*، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، الجزائر.
- البرناوي، عبد الكريم، وعلي، أمل محمود، (2019). حاجات التطوير المهني لمعلمي العلوم الطبيعية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 3، العدد 3، 50-66.
- بني خالد، محمد، والتج، زياد (2012). *علم النفس التربوي المبادئ والتطبيقات*. ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

تريعة، خولة (2018). **فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية قالمة،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، الجزائر.

جودة، محفوظ (2015). **إدارة الموارد البشرية.** ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ احمد (2015). **إدارة الموارد البشرية.** ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حداد، ديانا نعيم (2019). **اتجاهات معلمي ومعلمات اللغة الإنجليزية في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء بني عبيد نحو برامج التنمية المهنية المقدمة لهم.** مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. 42، 25-50.

حرز الله، حسام الدين رفعت (2016). **دور مديري المدارس الإعدادية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في تحسين كفايات معلمي العلوم وفق معايير الجودة الشاملة وسبل تطويره،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحريري، رافده (2017). **التقويم التربوي.** ط1، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حمدان، صلاح الدين حسن (2018). **أسس التنمية المهنية لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة.** ط1، الأردن، عمان: دار الرسالة الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة.

الحوامدة، ثروت، (2018). **ضغوط العمل وأثرها على التكيف الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية في مستشفى الجامعة الأردنية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.

الحيلة، محمد محمود (2014). **مهارات التدريس الصفي.** ط4، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الختاتنة، سامي محسن (2012). **مقدمة في الصحة النفسية.** ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحوالدة، سناء (2018). الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (38)، (1)، (50-77).

دروزة، أفنان (2015). النظرية في التدريس وترجمتها عملياً. ط2، فلسطين: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

دواني، كمال سليم (2017). القيادة التربوية. ط2، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الديحاني، سلطان غالب (2017). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية بالزقازيق دراسات تربوية ونفسية، 95، 317-381.

رضا، ليلى احمد، والكيلاني، انمار (2017). قواعد تربوية للتنمية اللازمة لمعلمي الصفوف الثلاثة الأولى في المدارس الحكومية لمديرية تربية عمان الأولى بناء على تقدير الحاجة لديهم، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد 44، عدد 4، 297-329.

الزريقات، إبراهيم عبد الله (2016). التأهيل المهني وخدمات الانتقال للأشخاص ذوي الإعاقة. ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الزعبي، مروان طاهر (2011). الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل. ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الزعول، عبد الرحيم (2012). مبادئ علم النفس التربوي. ط2، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

زكريا، لينا محمد (2016). التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات. ط1، الأردن، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الساطوري، علاء خلف، والجميعابي، جميلة (2020). طرق التدريس العامة. ط1، الأردن، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الساكني، سهاد جواد، (2018). التنمية المهنية لمعلمي التربية الفنية في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة، مجلة الآداب، العدد 127، 350-389.

سالم، صلاح الدين. (2002). الاحتياجات التدريبية لمعلمي العلوم البيئية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والموجهين، مجلة القراءة والمعرفة، 18، 108-143.

سعادة، جودت احمد، وإبراهيم، عبد الله محمد (2020). المنهج المدرسي المعاصر، ط10، الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون موزعون.

سعيد، المهنا (2018). التوافق المهني والدافعية للإنجاز. المملكة العربية السعودية: دار العبيكان للنشر والتوزيع.

السليمان، آلاء توفيق، ومقابلة، عاطف يوسف (2017). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلميهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد 1، العدد الأول، 73-92.

سليمان، محمد احمد، ووهب، سوسن عبد الفتاح (2012). الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. ط1، الأردن، عمان: زمزم ناشرون موزعون.

الشرعة، عطا الله تيسير (2014). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

شرف، رشا (2014). تطوير نظم إعداد المعلم في ضوء خبرات أجنبية معاصرة، دراسة مقارنة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الحادي عشر: الجودة الشاملة 12، 1، 15-30.

الشمري، إبراهيم (2019). دور رؤساء أقسام التربية الإسلامية للمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، في التنمية المهنية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.

الصليلي، محمد (2017). مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت واتجاهاتهم نحو المهنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2018). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط2، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2015). الإدارة والأعمال، ط4، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عايش، احمد جميل (2019). تطبيقات في الإشراف التربوي. ط5، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عباس، سهيلة محمد، (2011). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ط3، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الحليم، جلال (2016). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. ط1، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبد الله، كريم (2015). التوافق المهني، من منظور برغماتية. مصر: دار المعرفة للنشر والتوزيع.

عبد الله، كفاية محمد (2019). إدارة الأداء الوظيفي. ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الهادي، جودت عزت، والعزة، سعيد حسني (2014). التوجيه المهني ونظرياته. إعادة ط2، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عثمان، علان محمد، ودبوس محمد طالب، وتيم حسن محمد (2012). دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، مجلة العلوم التربوية الجامعة الأردنية، 39، 1، 15-1.

العجمي، محمد حسنين (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط3، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العدوان، زيد، والحوامدة، محمد (2017). تصميم التدريس النظرية والتطبيق. ط4، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عطوي، جودت (2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط8، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطية، محسن، والهاشمي، عبد الرحمن (2015). التربية العملية وتطبيقاتها في إعداد معلم المستقبل. ط2، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عطير، ربيع شفيق (2019). الضغوط النفسية واستراتيجيات التعامل معها. ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمرى، احمد يحيى محمد (2014). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

غباري، نائر احمد، وأبو شعيرة، خالد محمد (2015). التكيف مشكلات وحلول. ط1، الأردن، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط3، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القاسم، دينا علي (2019) الاعتماد المهني للمعلم في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

القضاة، بسام محمد، وأبو لطيفة، رائد فخري، والحوالدة، مؤيد، وعساف، محمد (2014). مقدمة في المناهج التربوية الحديثة مفاهيمها وعناصرها وأسسها وعملياتها. ط1، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

قطامي، نايفه (2015). مناهج وأساليب تدريس الموهوبين والمتفوقين. ط2، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المرشدي، عماد، وحسن، إيمان كاظم (2009). التوافق المهني لدى موظفي كلية التربية الأساسية في جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العدد1، 367-353.

مساعدة، ماجد عبد الهادي (2018). السلوك التنظيمي. ط2، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مصطفى، عدنان ياسين (2016). التنمية البشرية المستدامة مخاضات التهميش وفرص التمكين، ط1، الأردن، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

المهدي، ياسر فتحي، والراسبي، زهرة ناصر والبرطمانى نوال (2018). التكيف المنظمي للمعلمين الجدد بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية، 30، 211-183.

موتزد، بولس (2015). المنجد في اللغة والإعلام. ط32، لبنان، بيروت: دار المشرق.

النجار، فايز جمعة والنجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي، (2017). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، إعادة ط4، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهيبي، خالد عبد الرحيم (2016). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. ط4، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية:

- Aboudahr, Shorouk. M. (2018). The Total Quality Management on Teacher Professional Development in Secondary Schools in Gharbia Governorate of Egypt. **Australian Journal of Business and Management Research**. New South Wales Research Centre Australia (NSWRCA). Vol.05 No.09. 1-14.
- Aswathappa, K. (2013). **Human Resource and Personal Management**. (7<sup>th</sup>ed), New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Aydan, Ordu, (2016). The Effects of Diversity Management on job satisfaction and Individual Performance of Teachers, **Educational Research and Reviews**, Vol.11, No.1
- Bach, Stephen & Sisson, Keith (2000). **Personnel Management. A Comprehensive Guide to theory and Practice**, (3<sup>rd</sup>ed)., Blackwell Business, Oxford.
- Bizzell, B, E. (2011). Professional of School Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia Unpublished Ph.D. thesis Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg Virginia
- Cascio, Wayne (2016). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. (10<sup>th</sup>ed), U.S.A, New York: McGraw-Hill.
- Evers, A., Van der Heijden, B., Kreijns, K., & Vermeulen, M. (2016). Job Demands, Job Resources, and Flexible Competence: The Mediating Role of Teachers' Professional Development at Work. **Journal of Career Development**, 43(3), 227-243.

- Gu, Xiaoyon (2016). **Teacher Job Satisfaction in Public Schools: The Relation the Years of Teaching Experience**. A thesis in Elementary Education and Reading State University of New York.
- Gun, Simon, & Salameh, Malik (2009). **Essential tools for organizational performance**. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Guskey. R, Thomas (2017). **Evaluating Professional Development**, Corwin Press, Inc. California
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L.(2018). **Multivariate Data Analysis** (8<sup>th</sup>ed): Cengage Learning EMEA.
- Hardman, F, Hardman, J. Dachi, H. Louise Elloitt, L. Ihebuzor, N. Ntekim, M. & Tibuhinda, A. (2015). Implementing School-Based Teacher Development in Tanzania, **Professional Development in Education**,. 41(4), 602-623
- Hemin, Song, Shuai, Zhao, Wenwen, Zhao and Hua, Han, (2019). Career Development Support, Job Adaptation, and Withdrawal Intention of Expatriates: A Multilevel Analysis of Environmental Factors, **International journal of Environmental Research and Public Health**, Vol 16, No 3880, p2-15.
- Kenyatta, Ochiwo Johannes (2015). **The Relationship Between Teachers Attitude Towards Performance Appraisal and their Commitment to Service in Public Secondary Schools in Rachuonyo South Sub County**, Kenya. Master Thesis Unpublished, University of Nairobi.

- Larissa Maria Troesch, Catherine Eve Bauer, (2017). Second career teachers: Job satisfaction, job stress, and the role of self-efficacy, **Teaching and Teacher Education Journal**, 67, 389-398
- Linn, Robert. L, and Gronlund, Norman, E, (2012). **Measurement and Assessment in Teaching**, (11<sup>th</sup> ed) Prentice Hall.
- Marsha & Carol (2013). **Why Can't We Get It Right?: Designing High-Quality Professional Development for Standards-Based Schools**, (2<sup>nd</sup>) Stick or Carrot - Corwin Press, California.
- Mathis, Robert, Jackson, John, Valentine, Sean, & Meglich, Patricia (2014). **Human Resources Management Essential Perspective** (7<sup>th</sup>ed). Boston: Cengage Learning.
- Mathis, Robert, Jackson, John, Valentine, Sean, & Meglich, Patricia (2014). **Human Resources Management Essential Perspective** (7<sup>th</sup>ed). Boston: Cengage Learning.
- Moon, Jennifer (2005). **Reflection in Learning & Professional Development, theory & Practice**, (First edition) Kogan page, London.
- Pi-Chi Chou, Yu-Mei, Y. C, Hao-Jan, Y. Gwo-Liang, Y. Tony SH, L. (2011). Relationships Between Stress, Coping and Depressive Symptoms Among Overseas University Preparatory Chinese Students: a Cross-Sectional Study, **BMC Public Health journal**, Vol (11), Nom 1,PP 35-2, DOI: 10.1186/1471-2458-11-352.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (7<sup>th</sup>ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.

Shirley, Alick (2010). **The Relationship of Professional Development Center Training of Secondary School Administrator in was hoe Country School District on Subsequent Selected Leadership Behaviors**. EDD Dissertation, University of nerada, Renece.

Shulman, L. S., & Shulman, J. H. (2004). How and what Teachers learn: A Shifting Perspective. **Journal of Curriculum Studies**, 36, P.P. 257–271.

Subedi, P, B. (2016). Using Likert Type Data in Social Science Research: Confusion, Issues and Challenges. **International Journal of Contemporary Applied Sciences**, 3(2). 36 -49

Swamy, Devappa, Swamy, Nanjundeswara, & Rashmi, Srinivas (2015). Quality of work life: Scale development and validation. **International Journal of Caring Sciences**, 8(2), 281-300.

Tesfaw, T.A, & Hofman, R.H, (2012). **Instructional Supervision and Its Relationship with Professional Development: Perception of Private and Government Secondary School Teachers in Addis Ababa**, Dissertations Theses-Masters, Reports-Research.

Torrington Derek, Tailors. S, Hall. L, &Atkinson. G (2017). **Human Resource Management** (10<sup>th</sup>ed) trans-Atlantic Publications, London.

Valentina Arkorful, Abaidoo, (2014), The Role of E-learning, the Advantages and Disadvantage of its Adoption in Higher Education, **International Journal of Education and Research**, Vol.2, No.12, p.398.

Xu, Yuejin (2016). The Relationship Between Teachers' Attitude towards Professional Development and Schools', **Accountability Performance. Research in the Schools**, 23 (2), 51-60.

### المواقع الالكترونية:

ويكيبيديا، (<https://ar.wikipedia.org/wiki>) تاريخ الزيارة 2020-5-6

الموقع الرسمي لجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين، (<https://kingabdullah.jo>) تاريخ

الزيارة 2020-5-5

# الملحقات

## ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولى



جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

### الاستبانة في صورتها الأولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية بعنوان: "التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس". ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من ثلاثة أقسام، حيث شمل القسم الأول فقد شمل الفقرات التي تقيس التنمية المهنية وتضم أربعة مجالات، أما القسم الثاني يقيس التكيف الوظيفي. ونظراً لثقة الباحثة بحضرتكم أرجو التكرم بتحكيم الأسئلة المطروحة وتزويد الباحثة بارتكم حولها من حيث مدى انتماء كل فقرة من فقرات المقياس للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، أو حذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً. كما وأرجو العلم بان الإجابة على فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم لكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

شاكراً ومقدرة تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة/ الكلية)

إعداد الطالبة: وفاء إبراهيم العموش

إشراف: الدكتور خالد احمد الصرايرة

## القسم الأول: استبانة التنمية المهنية.

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		التعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
<b>المجال الأول: تنمية إدارة العملية التعليمية</b>								
1	يساعد المعلمين بعضهم البعض لتنمية الإدارة الصفية							
2	تتم متابعة المعلمين في المدرسة للاطلاع على مدى فاعليتهم في أداء أعمالهم							
3	يسعى المعلمين إلى توظيف استراتيجيات التدريس الحديثة							
4	يتعاون المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية							
5	تحرص إدارة المدرسة على رفع الكفاءة التعليمية للمدرسة							
6	تعمم الخبرات الناجحة للمعلمين المبدعين ليستفيد منها الآخرون							
7	تسعى إدارة المدرسة إلى تنمية جوانب القوة في أداء المعلمين							
8	التقويم السليم بمخرجاته التربوية يساعد على رفع كفاءة العملية التعليمية							
9	تلبى المدرسة الاحتياجات التربوية لإنجاز الأهداف التعليمية							
10	يراعي المعلمون التوزيع الزمني للدروس							
<b>المجال الثاني: تنمية المناهج وطرق التدريس</b>								
11	يبنى المعلمين الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس							
12	يتمتع المعلمين بمهارة صياغة الأهداف التربوية							
13	يتعاون المعلمين في تحديد نقاط القوة والضعف في المحتوى الدراسي							
14	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الأجهزة اللازمة للأنشطة المنهجية.							

التعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							15	يتباحث المعلمين في مدى ملائمة الكتب الدراسية للمرحلة الثانوية
							16	يتعاون المعلمين في تحديد طرق معالجة ضعف الطلبة
							17	يشجع المعلمين ربط المادة العلمية بواقع بيئة الطالب
<b>المجال الثالث: تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم</b>								
							18	يحرص المعلمين على حضور المؤتمرات التربوية المتعلقة بالتنمية المهنية
							19	يتم إلحاق المعلمين بدورات تدريبية تتعلق بالنمو المهني
							20	يتم التباحث حول سبل تنمية المعلمين وتطويرهم مع زملائهم داخل المدرسة
							21	يتم مطالعة الدراسات في مجال التربية الإدارية
							22	تسعى إدارة المدرسة إلى تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعلم
							23	يتباحث المعلمون مع المسؤولين حول سبل التنمية وتطوير
							24	تسعى إدارة المدرسة إلى إحداث التأثير الإبداعي لدى المعلمين
<b>المجال الرابع: تنمية الإشراف والتدريب</b>								
							25	يتم زيارة المعلمين في صفوفهم لمبتاعة أدائهم
							26	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إجراء البحوث التربوية
							27	يلتزم المعلمون بتعليمات المشرفين التربويين
							28	يتابع المعلمون ما ورد في الخطة الفصلية من إجراءات وأنشطة علمية
							29	المعلمين الجدد لهم اهتمام خاص ويتم تزويدهم بالتوجيهات التربوية اللازمة

التعليقات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	
							30
							31
							32
							33
							34
							35

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

## القسم الثاني: استبانة التكيف الوظيفي.

التعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							1	تعقد المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين بهدف تنمية روح التعاون بينهم
							2	يحرص المعلمين على العمل كفريق واحد
							3	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين
							4	يتم مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للمعلمين
							5	يتم تخصيص وقتاً خاصاً لمساعدة المعلمين الجديد للتكيف مع البيئة المدرسة
							6	تقوم إدارة المدرسة بإجراء لقاءات توجيهية بطرق تشاركية مع المعلمين
							7	يتم التعاون مع المجتمع المحلي في تحديد احتياجات المدرسة بما يخدم العملية التربوية
							8	تبدي إدارة المدرسة تفهماً لظروف المعلمين الخاصة
							9	المدرسة التي اعمل بها تتمتع بسمعة ممتازة وتقدير من قبل المجتمع
							10	يعتبر تخطيط المسار الوظيفي للمعلمين واضح وفعال
							11	تحرص إدارة المدرسة على الصيانة الدورية لمختلف مرافق المدرسة وضمان فعالية عملها
							12	تطبيق المدرسة معايير وإجراءات السلامة العامة داخل المدرسة
							13	توفير المدرسة (المعلومات والبيانات) التي يحتاجها المعلمون لتنفيذ أعمالهم
							14	يتم شرح القوانين والإرشادات للمعلمين بشكل منظم

التعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							15	تنظم المدرسة نشاطات (اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية) تعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين
							16	توفير المدرسة بيئة عمل تراعي التنوع (الثقافي والاجتماعي) للمعلمين
							17	يتم التعاون بين المعلمين في التقليل من ضغوطات العمل
							18	الترحم بتطبيق نظام تقييم الأداء الوظيفي بصورة عادلة بناء على الانجاز والكفاءة
							19	يتم تقدير المعلمين ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والوقت الملائم
							20	يتوفر في المدرسة بيئة عمل مريحة وآمنة ومناسبة للمعلمين مثل (مساحات مكتبية، تكيف، إضاءة، نظافة الخ.)
							21	تحرص إدارة المدرسة على توفير جو ايجابي للمعلمين تشجيعهم وترغيبهم في العمل
							22	تسود علاقة صداقة بين المعلمين
							23	يشعر المعلمون بالارتياح والطمأنينة في أثناء تأدية أعمالهم
							24	يتم مراعاة رغبات المعلمين ومقدرتهم عند توزيعهم على الأنشطة الصفية
							25	يشعر المعلمون بان عملهم مهم داخل المدرسة
							26	يتناسب الدخل السنوي مع الجهد الذي يبذله المعلمون في مهنتهم

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

## ملحق (2)

## أسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة	اسم المحكم	الرقم
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	د. أحمد أبو كريم	1
الهاشمية	إدارة تربوية	أستاذ	د. أيمن العمري	2
مؤتة	إدارة تربوية	أستاذ	د. باسم الحوامدة	3
الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ	د. خالد السرحان	4
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ	د. عاطف مقابلة	5
آل البيت	إدارة تربوية	أستاذ	د. محمد الحراحشة	6
الأردنية	أصول التربية	أستاذ	د. محمد الزبون	7
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	مشارك	د. أمجد درادكة	8
الزرقاء	إدارة تربوية	مشارك	د. رضا المواضية	9
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	مساعد	د. أسامة حسونة	10

### ملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والمناهج

#### الاستبانة في صورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بعنوان: "التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس". ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من قسمين، حيث شمل القسم الأول على (35) فقرة تقيس التنمية المهنية موزعة على أربعة مجالات، أما القسم الثاني فقد شمل (24) فقرة تقيس التكيف الوظيفي. لذا أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بقسميها بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظرك، آمله الدقة والموضوعية في إجابتك، علما أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرة تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق

إعداد الطالبة: وفاء إبراهيم العموش

إشراف: الدكتور خالد احمد الصرايرة

## القسم الأول: استبانة التنمية المهنية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: تنمية إدارة العملية التعليمية</b>						
1	يساعد المعلمون بعضهم بعضاً لتنمية الإدارة الصفية					
2	تتم متابعة المعلمون في المدرسة للاطلاع على مدى فاعليتهم في أداء أعمالهم					
3	يسعى المعلمون إلى توظيف استراتيجيات التدريس الحديثة					
4	يتعاون المعلمون في حل المشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية					
5	تحرص إدارة المدرسة على رفع الكفاءة التعليمية للمدرسة					
6	تعمم الخبرات الناجحة للمعلمين المبدعين ليستفيد منها الآخرون					
7	تسعى إدارة المدرسة إلى تنمية جوانب القوة في أداء المعلمون					
8	يساعد التقويم السليم بمخرجاته التربوية على رفع كفاءة العملية التعليمية					
9	تلبى المدرسة الاحتياجات التربوية لإنجاز الأهداف التعليمية					
10	يراعي المعلمون التوزيع الزمني للدروس					
<b>المجال الثاني: تنمية المناهج وطرق التدريس</b>						
11	يتبنى المعلمون الاتجاهات المعاصرة في طرق التدريس					
12	يتمتع المعلمون بمهارة صياغة الأهداف التربوية					
13	يتعاون المعلمون في تحديد نقاط القوة والضعف في المحتوى الدراسي					
14	تسعى إدارة المدرسة إلى توفير الأجهزة اللازمة للأنشطة المنهجية.					
15	يتباحث المعلمون في مدى ملائمة الكتب الدراسية للمرحلة الثانوية					
16	يتعاون المعلمون في تحديد طرق معالجة ضعف الطلبة					
17	يشجع المعلمون ربط المادة العلمية بواقع بيئة الطالب					
<b>المجال الثالث: تنمية الواجبات الذاتية نحو المعلم</b>						

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يحرص المعلمون على حضور المؤتمرات التربوية المتعلقة بالتنمية المهنية	18
					يتم إلحاق المعلمون بدورات تدريبية تتعلق بالنمو المهني	19
					يتم التباحث حول سبل تنمية المعلمون وتطويرهم مع زملائهم داخل المدرسة	20
					يتم مطالعة الدراسات في مجال التربية الإدارية	21
					تسعى إدارة المدرسة إلى تعزيز انتماء المعلمون لمهنة التعلم	22
					يتباحث المعلمون مع المسؤولين حول سبل التنمية وتطوير	23
					تسعى إدارة المدرسة إلى إحداث التأثير الإبداعي لدى المعلمون	24
<b>المجال الرابع: تنمية الإشراف والتدريب</b>						
					يتم زيارة المعلمون في صفوفهم لمبتاعة أدائهم	25
					تشجع إدارة المدرسة المعلمون على إجراء البحوث التربوية	26
					يلتزم المعلمون بتعليمات المشرفين التربويين	27
					يتابع المعلمون ما ورد في الخطة الفصلية من إجراءات وأنشطة علمية	28
					المعلمون الجدد لهم اهتمام خاص ويتم تزويدهم بالتوجيهات التربوية اللازمة	29
					يستخدم المعلمون الوسائل العلمية في التعلم	30
					يحرص المعلمون على تحسين الاختبارات التحصيلية وتطويرها	31
					تسعى إدارة المدرسة إلى نقل الخبرات والتجارب التدريبية الناجحة بين المعلمون	32
					يتم إتاحة فرص متكافئة في حضور الدورات والبرامج التدريبية للمعلمين	33
					يتم متابعة تطبيق المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية	34
					يتم قياس التغذية الراجعة من الدورات التدريبية	35

## القسم الثاني: استبانة التكيف الوظيفي.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعقد المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين بهدف تنمية روح التعاون بينهم					
2	يحرص المعلمون على العمل كفريق واحد					
3	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمون					
4	يتم مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للمعلمين					
5	يخصص وقتاً لمساعدة المعلمون الجديد للتكيف مع البيئة المدرسة					
6	تقوم إدارة المدرسة بإجراء لقاءات توجيهية بطرق تشاركية مع المعلمون					
7	يتعاون مع المجتمع المحلي في تحديد احتياجات المدرسة بما يخدم العملية التربوية					
8	تبدي إدارة المدرسة تفهماً لظروف المعلمون الخاصة					
9	تتمتع المدرسة التي اعمل بها بسمعة ممتازة تقدر من قبل المجتمع					
10	تحرص إدارة المدرسة على الصيانة الدورية لمختلف مرافق المدرسة لضمان فعاليتها					
11	تطبق المدرسة معايير وإجراءات السلامة العامة داخل المدرسة					
12	توفير المدرسة (المعلومات والبيانات) التي يحتاجها المعلمون لتنفيذ أعمالهم					
13	يشرح القوانين والإرشادات للمعلمين بشكل منتظم					
14	تنظم المدرسة نشاطات (اجتماعية، وثقافية، وإنسانية، ورياضية) تعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمون					
15	توفر المدرسة بيئة عمل تراعي التنوع (الثقافي والاجتماعي) للمعلمين					
16	يتم التعاون بين المعلمون في التقليل من ضغوطات العمل					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يقدر المعلمون ذوي الأداء المتميز بالأسلوب والوقت الملائم	17
					يتوفر بيئة مدرسية مريحة وأمنة تتناسب المعلمون	18
					تحرص إدارة المدرسة على توفير جو ايجابي للمعلمين تشجعهم على العمل	19
					تسود علاقة صداقة بين المعلمون	20
					يشعر المعلمون بالارتياح والطمأنينة في أثناء تأدية أعمالهم	21
					يراعى رغبات المعلمون ومقدرتهم عند توزيعهم على الأنشطة الصفية	22
					يشعر المعلمون بان عملهم مهم داخل المدرسة	23
					يتناسب الدخل السنوي مع الجهد الذي يبذله المعلمون في مهنتهم	24